

Egypt Civil Society Support Program (ECSS)

برنامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني



الافتتاح والتقديم والتعارف







تعارف



تمرين تعارف

- يكلف كل مشارك بكتابة خمس جمل قصيرة عن نفسه/نفسها، وعن عمله وتوقعاته من حضور حلقة العمل.
- تخلط الأوراق بعد ذلك ويتم توزيعها على المشاركين.
- يقوم كل فرد بتخمين إلى من تؤول كل ورقة تعارف. وعند تحديد الشخص صاحب الورقة يقف ليعرف نفسه/نفسها على المجموعة. وبذلك تتاح فرصة حسنة للمشاركين للتعرف على بعضهم البعض وبناء حلقة تواصل.





رصد التوقعات



توزيع الادوار

- تشكيل ثلاث فرق (أ،ب،ج) كل فريق يتكون من ثلاثة أفراد، (فريق أ مسئول عن عمل ملخص عن ورشة العمل وعرضه علي المشاركين في بداية اليوم التالي، (فريق ب يكون مسئولا عن الوقت والتأكد من الالتزام بمواعيد الراحات وبداية ونهاية الجلسات وتنظيم تقديم المشروبات والمأكولات للمشاركين، (فريق ج يكون مسئولا عن تقييم اليوم وتحديد الإيجابيات والسلبيات).



قواعد العمل





قواعد العمل بالبرنامج التدريبى

- الالتزام بحضور كل جلسات البرنامج التدريبى
- الالتزام بالحضور فى الميعاد
- سماع واحترام أراء الآخرين
- السؤال عن أى شيء غير واضح
- نجاح هذا البرنامج مسئوليتنا معاً
- الالتزام بالعمل داخل المجموعات
- وضع الموبيل على الوضع الصامت
- عدم مقاطعة المتحدث
- ممنوع التدخين داخل القاعة



الاختبار القبلي





الهدف العام من اللقاء:

اكساب المشاركين مهارات و معارف التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات الاهلية

مع نهاية هذا اللقاء يكون المشاركون قادرون على وضع خطة استراتيجية مبدئية من خلال:

- **تعريف التخطيط الإستراتيجي / أهميته**
- **تحديد الصعوبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي**
- **وضع رؤية ورسالة للجمعية ـ وتحديد خصائصهما**
- **التعرف على التحليل الرباعي (SWOT)**
- **وضع الاختيار والتوجه الإستراتيجي**
- **وضع وصياغة ومراجعة الإستراتيجيات**
- **صياغة الأهداف الاستراتيجية**
- **خطوات تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية**



الجدول الزمني لورشة عمل التخطيط الاستراتيجي

اليوم	الجلسة	الموضوع	التوقيت الزمني
الأول	الأولى	- افتتاح –تقديم - توقعات المشاركين - أهداف البرنامج - قواعد العمل - الاختبار القبلي - عرض لخبراتنا مع التخطيط الاستراتيجي	11:00 -9:00
		را حـــــــــــــــــة	11.30 – 11.00
	الثانية	- مفاهيم عامة (التفكير / الإدارة الاستراتيجية/ التخطيط الاستراتيجي) - أهمية التخطيط الإستراتيجي ومن يقوم بالتخطيط الاستراتيجي ومعوقات التخطيط الإستراتيجي - الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي	1:30 - 11:30
		را حـــــــــــــــــة	2:00 -1:30
	الثالثة	- مراحل عمل الخطة الاستراتيجية - التحليل الرباعي - تحليل البيئة الداخلية للجمعية (هوية المنظمة - هيكل المنظمة – الموارد - النظم والقواعد - البرامج والانشطة......) - تحليل البيئة الخارجية للجمعية مجموعات عمل - تقييم وختام اليوم الأول	4:00-2:00



الجدول الزمني لورشة عمل التخطيط الاستراتيجي

اليوم	الجلسة	الموضوع	التوقيت الزمني
الثاني	الأولى	- مراجعة اليوم الاول - عرض نتائج مجموعات العمل	11:00 -9:00
		را حـــــــــــة	11:30-11:00
	الثانية	- صياغة الرؤية - مواصفتها وصياغة الرسالة - خصائصها - مجموعات عمل لتطبيقات حول الرؤية والرسالة - عرض نتائج مجموعات العمل والاتفاق على الشكل الصحيح للرؤية والرسالة	1:30 - 11:30
		را حـــــــــــة	2:00-1:30
	الثالثة	- كيفية صياغة القيم - مجموعات عمل لصياغة قيم وآليات التطبيق - عرض نتائج مجموعات العمل والاتفاق على قيم المنظمات - ختام وتقييم اليوم الثاني	4:00-2:00



الجدول الزمني لورشة عمل التخطيط الاستراتيجي

اليوم	الجلسة	الموضوع	التوقيت الزمني
الثالث	الأولى	- مراجعة اليوم الثانى - نتائج التحليل الرباعى - القضايا الملحة	11:00 -9:00
		را حـــــــــة	11:30 -11:00
	الثانية	- تحديد الفجوة المجتمعية - تحليل الاطراف المعنيه	1:30 - 11:30
		را حـــــــــة	2:00 -1:30
	الثالثة	- وضع وصياغة الاستراتيجيات - وضع الأهداف/ الاتجاهات الاستراتيجية - مجموعات عمل - وضع الخطة الاستراتيجة - ختام وتقييم اليوم الثالث	4:00-2:00



الجدول الزمني لورشة عمل التخطيط الاستراتيجي

اليوم	الجلسة	الموضوع	التوقيت الزمني
[illegible]	الأولى	- مراجعة اليوم الثالث - تابع وضع الخطة الاستراتيجية	11:00 - 9:00
		راحة	11:30 -11:00
	الثانية	- تابع وضع الخطة الاستراتيجية - نصائح لنجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية	1:00 - 11:30
		راحة	1:15 –1:00
	الثالثة	- ماذا بعد ووضع خطة الدعم الفني - الاختبار البعدى - ختام وتقييم الورشة	2:00 -1:15



المجتمع المدني المصري ؟

- تعريفة
- نبذة تاريخية مختصرة عن المنشأ
- أهمية التخطيط للمجتمع المدني



Civil Society المجتمع المدني

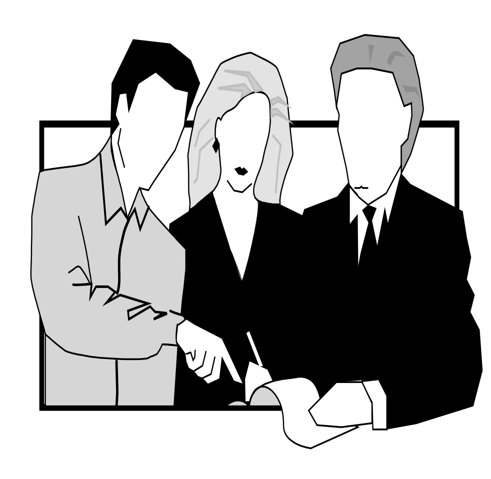


- يقصد بالمجتمع المدني تلك المنظمات غير الحكومية وغير الأرثية التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة وتنشأ لخدمة قضية أو تحقيق مصلحة أو التعبير عن هموم ومصالح مشتركة بشكل سلمي متحضر.



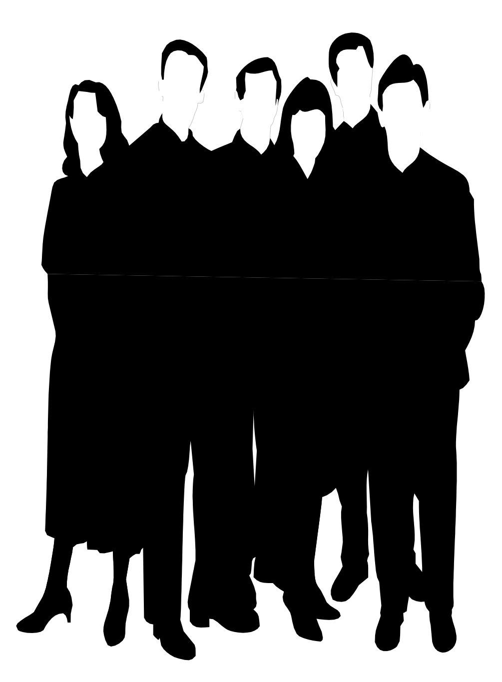
Civil Society المجتمع المدني

- هو القطاع الثالث بعد الحكومة والقطاع الخاص ويضم الهيئات التطوعية والمنظمات غير الهادفة للربح والشبكات ومؤسسات التنمية المحلية والتعاونيات والمؤسسات المهنية أو النقابات والمنظمات التعليمية والسياسية والدينية والثقافية الرسمية التي ينخرط أعضائها في أنشطة تتعلق بالصالح العام.





Civil Society المجتمع المدني



هو "مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملا المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح، وتضم تنظيمات المجتمع المدني كلا من الجمعيات والروابط والنقابات والأحزاب والأندية أي كل ما هو غير حكومي وكل ما هو غير عائلي.





المجتمع المدني Civil Society

تعرف منظمات المجتمع المدني بأنها جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية الشركات في القطاع الخاص، حيث تساهم في صناعة القرارات العامة، ولها غايات متعددة كالدفاع عن مصالحها الاقتصادية والارتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها.



سمات منظمات المجتمع المدني



1. عضوية هذه المنظمات اختيارية حيث ينضم الأفراد لهذه المنظمات بإرادتهم الحرة تحقيقاً لمصلحة مادية أو معنوية، وتختلف عضوية منظمات المجتمع المدني عن عضوية التكوينات الأرثية Primordial التي ينضم إليها الأفراد بسبب صدفة الميلاد (الأسرة . العشيرة . القبيلة . الجماعة الدينية).



سمات منظمات المجتمع المدني



2. هذه المنظمات غير الحكومية تملأ المجال العام بين الأسرة (أصغر وحدة أرثيه) وبين الدولة (الكيان السيادي الأكبر) حيث تخلق شبكة أمان اجتماعي Safety Network وذلك من خلال تمثيل الأفراد وبلورة مطالبهم والتعبير عنها بشكل سلمي متحضر.



سمات منظمات المجتمع المدني



3. هذه المنظمات تعد مؤسسات مجتمعية لتعليم وممارسة الديمقراطية ينضم الأفراد لعضوية هذه المنظمات بإرادتهم الحرة المنفردة دون التمتع بأي أفضلية ناتجة عن انتماء أسري أو قبلي أو ديني، ويتعلم الأفراد داخل المنظمات الديمقراطية من خلال النقاش والتعبير الصريح عن الرأي والترشيح والانتخابات والمساءلة وتبادل المواقع.



استراحة



Egypt Civil Society Support Program (ECSS)
برنـامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني



ما هو التخطيط الإستراتيجى؟

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم من خلالها المنظمة غير الحكومية بوضع رؤية مستقبلية وتخطيط بعيد المدى يقوم على دراسة البرامج والقرارات التي من شأنها تحقيق الاستراتيجية المنشودة أو الوصول إلى الرؤية التي حددتها لنفسها في المستقبل وذلك باستخدام الفرص والموارد المتاحة والممكنة ومقاومة أية مخاطر أو تهديدات محتملة ، وهو عملية تتطلب طرق جديدة من التفكير المقارن في كل من الماضي والمستقبل.



ما هو التفكير الإستراتيجى ؟

- هو المعرفة والإدراك التي تتوفر داخل الأفراد لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل دائم وهو يبدأ من التصور الذهني الذى ينظر إلى التنظيم باعتباره نظام أشمل وكيان واحد، ليس على أنه أجزاء متنافسة وغير مترابطة باختصار هو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتسم بالارتقاء حيث يتم من خلاله اختبار الطرق وفقا لأهداف ترمى إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء التنظيم.



تساؤلات عامة مطروحة لأى تفكير إستراتيجى

- أين نحن الآن ؟
- ماذا نريد أن نكون ؟
- لمصلحة من نريد أن نكون ؟
- هل نستطيع أن نصل إلى ما نريد ؟
- إذا كانت الإجابة بلا : لماذا لا نستطيع أن نصل إلى ما نريد ؟
- إذا كانت الإجابة بنعم : كيف نستطيع أن نصل إلى ما نريد ؟



الاستراتيجية

- الاستراتيجية تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة غير الحكومية في المستقبل وهى الإجابة على السؤال الخاص: ماذا ترجوه المنظمة غير الحكومية لكيانها في المستقبل؟ بعد عشر أو عشرين سنة ؟

- وبالتالى فهى تلك الرؤية الموجهة نحو الوضع المستقبلى للجمعية، وهى أيضا ذلك الإطار الذى يوجه مسار المنظمة غير الحكومية وحركتها في كل الاتجاهات، وصولا إلى بناء كيان أو صورة مختلفة إيجابيا عن تلك الصورة أو الكيان الحالى.



لماذا التخطيط الاستراتيجي ؟

- صياغة وتطوير رسالة الجمعية وأهدافها، وتحديد مسار العمل بها
- تحقيق فاعلية أكثر للمستهدفين من خدمات الجمعية
- إحداث تغييرات حقيقية جوهرية تخدم تنمية المجتمعات
- تحقيق تنمية متواصلة وتقليل العشوائية في برامج التنمية
- خلق هوية للمؤسسة وتنمية قاعدتها الشعبية الداخلية والخارجية وتعظيم إحساسهم بالأمان والمصداقية مما يزيد من شرعية المنظمة ومن مساندة القاعدة الشعبية لها.



لماذا التخطيط الاستراتيجي ؟

- تدعيم قدرات المنظمة للتعرف علي إمكانياتها الداخلية وما بها من أساليب قوة وسبل الاستفادة منها، وما عندها من اوجه ضعف ومتطلبات علاجها.
- تقليل درجة المخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة وإدارة الجمعي، وتوفير المرونة لديها للتكيف مع تلك المتغيرات.
- إيجاد نظام مفتوح وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية من خلال عمليات التخطيط الحيوي.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.



من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي؟

هل مجلس الإدارة هو المسئول عن إجراء عملية التخطيط الإستراتيجي!!!

1- إلى أي مدى تطلق حرية مجلس الإدارة في وضع الخطط الإستراتيجية وتعديلها وتغييرها؟

2- هل ينفرد مجلس الإدارة في القرارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي أم يتفاعل مع شركاء آخرين؟



دور مجلس الإدارة

- مشاركة في التخطيط
- مشاركة في التنفيذ والمتابعة
- مشاركة في ضمان الاستمرارية

من هم الشركاء

1- المستفيـــــــــدون
2- المــــدير التنفيذي وقيـــادات الجمعية
3- العامـــــلون التنفيذيون
4- أعضـــــاء مجلـــــس الإدارة
5- أطراف أخرى معنية بشئون الجمعية
6- استشاريون



معوقات التخطيط الإستراتيجي

1- ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة

2- عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الإستراتيجي

3- عدم توافر الموارد والإمكانيات الأساسية

4- الصراعات الداخلية

5- عدم توافر معلومات كافية داخلياً وخارجياً

6- صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة



معوقات التخطيط الإستراتيجي

7- القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة الجمعية ولا تتناسب مع القرارات الإستراتيجية

8- غيـــــاب المتـابعـــــــة

9- ضغـــوط البيئـــة المحيطـــة بالجمعيـــة

10- عدم التجاوب أو عدم التواصـــــــل مع الفئات المستهدفة



الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط التقليدي

- أقصر زمنيا
- يهتم بإنجاز الأعمال
- ليس مبني علي رؤية
- تخطيط في حدود الموارد المتاحة
- يعتمد علي رد الفعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي
- يركز علي تحليل الحقائق والبيانات الكمية

التخطيط الاستراتيجي

- أطول زمنيا
- يهتم بنوعية ما سيتحقق
- مبني علي رؤية مستقبلية للمنظمة
- يحاول خلق فرص جديدة وموارد متاحة
- يأخذ بالمبادرة والابتكار و اكتشاف الطاقات ويدعو للتغيير الإيجابي
- يركز علي تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة



الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط التقليدي

- أعضاء المنظمة في سلم وظيفي تراتبي بيروقراطي
- نادراً ما يلتفت إلى عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي
- يركز علي الكفاءة
- ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية
- يتبنى مبدأ حل الصراعات

التخطيط الاستراتيجي

- أعضاء المنظمة في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة
- يهدف إلى دفع المنظمة قدما إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة
- يركز علي الفاعلية
- يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية
- يتبنى مبدأ حل الصراعات والدعم الإيجابي



مراحل عمل الخطة الاستراتيجية

من نحن؟ (تحليل البيئة الداخلية للمنظمة)	
أين نحن الآن؟ (تحليل البيئة الخارجية للمنظمة)	
إلي أين نريد أن نذهب؟ (تحديد البدائل الإستراتيجية)	
ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟ (وضع الخطة الإستراتيجية)	



مراحل عمل الخطة الاستراتيجية

الرؤية

الرسالة

هوية المنظمة

الاغراض

تحليل البيئة الداخلية

تحليل البيئة الخارجية

نقاط الضعف

نقاط القوة

التهديدات

الفرص

وضع البدائل – الأهداف الاستراتيجية

وضع الخطة الاستراتيجية



استراحة



Egypt Civil Society Support Program (ECSS)
برنـامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني



التحليل الرباعى

- **الهدف من التحليل الرباعى**

تهدف مصفوفة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة و وضعهما في إطار واحد لتحديد الاتجاه العام للمنظمة واستراتيجياتها المستقبلية.



البيئة الداخلية :

كل ما يتعلق بمكونات المنظمة من الداخل وتستطيع المنظمة السيطرة عليه والتعامل معه مباشرة مثل الموارد البشرية – النظم الادارية – الموارد المالية – البرامج والمشروعات الخ ويتم تحليلها الى نقاط قوة ونقاط ضعف.



تحليل الوضع المؤسسي :

- كل ما يتعلق بمكونات المنظمة من الداخل وتستطيع المنظمة السيطرة عليه والتعامل معه مباشرة مثل الموارد البشرية – النظم الادارية – الموارد المالية – البرامج والمشروعات الخ ويتم تحليلها الى نقاط قوة ونقاط ضعف.



نقاط القوة

الإمكانيات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب وطرد التهديدات.
ما يميز المنظمة من قيم، إمكانيات مادية ومعنوية وخبرات إيجابية في العمل

نقاط الضعف

العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها
.



نقاط القوة

التعريف	أمثلة لنقاط القوة
أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلياُ تساعد علي استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلي مكافحة التهديدات. الأسئلة: - ما هو الشئ الذي نجيده ؟ - ما هي الإيجابيات التي تميزنا عن الآخرين؟ - ما هي مصادرنا؟	مدربين، مديرين، موارد مالية جيدة، اتصال جيد مع الفئة المستهدفة، توافر التكنولوجيا الحديثة



نقاط الضعف

التعريف	أمثلة لنقاط الضعف
أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق المنظمة من تلبية مطالبها واستغلال الفرص. الأسئلة: - ما هي السلبيات الموجودة بالمنظمة؟ - ما هي الجوانب التي تتضرر منها الفئات المستهدفة؟	- الحاجة للتحفيز. - مشاكل تقديم الخدمات. - عدم وجود مسئول برامج متخصص. - عدم وجود وحدة لإدارة التطوع.



عناصر البيئة الداخلية

المنظمة

هوية المنظمة

هيكل التنظيمي

النظم والقواعد

البرامج والأنشطة والمشروعات

الموارد



أهمية تصميم رؤية ورسالة للمنظمة

لا يستطيع المدير تأدية دوره بفعالية ما لم يكن عنده تصور مستقبلي واضح عن المنظمة التي يقودها, مثل:

- ما هي الأمور التي يجب على المنظمة فعلها ؟
- ما هي الأمور التي يجب على المنظمة تجنبها ؟
- ما هو الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تسير فيه ؟



تصميم رؤية ورسالة متطلب للقيادة الإستراتيجية حيث انها

- توجه عملية صنع القرار داخل المنظمة.
- ترفع من درجة تقبل أفراد المنظمة للمهام الموكلة لهم.
- تعمل على التزامهم بتنفيذ هذه المهام على أكمل وجه.
- تهيئ المنظمة للمستقبل.





- هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. كما انها طموحات المنظمة للمجتمع المستهدف وما تحلم ان يكون عليه.

- رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.



عند صياغة الرؤية فكر بالنقاط الآتية:

- كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد خمس /عشر سنوات من الآن؟ وما هي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.
- هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟
- هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟
- هل هذا الاتجاه وهذا التوجه يقوي التزامك ويحفزك؟
- هل تثير فيك هذه الصورة تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاه المنظمة؟
- هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟
- هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟



وللصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن :

- تكون طموحة تتحدى الواقع.. حيث ينبغي الإجماع عليها من القائمين على تحقيقها على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.
- واضحة.. الصياغة ومختصرة بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.
- أن تصف مستقبلا أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن.
- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.



نماذج صياغة الرؤية الاستراتيجية

رؤية ماكدونالدز
السيطرة على سوق الوجبات السريعة على مستوى العالم.

رؤية مايكروسوفت
كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية والقيمة.

رؤية الخطوط السعودية
ناقلاً جوياً عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه.



نماذج صياغة الرؤية الاستراتيجية

رؤية جمعية القابلات اليمنيات

بيت يضم كل قابلات اليمن لأجل مجتمع سليم صحيا واجتماعيا واقتصاديا.

جمعية تنمية المجتمع بقرية «س»

جمعية قوية وفعالة قادرة على الاستمرارية من اجل مجتمع واعي ومتطور ومتمتع بحقوقه قادر علي المشاركة.

رؤية شركة المراعي

أن نكون الخيار الأول للقطاع الخاص للحصول على كوادر سعودية تخصصه في صناعة الالبان و الأغذية.



نماذج صياغة الرؤية الإستراتيجية

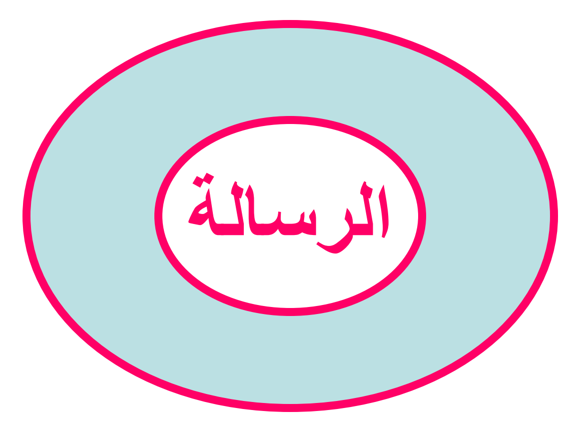
رؤية معهد اليونسكو

يتطلع معهد اليونسكو للتعليم في مجال المياه إلى عالم يتولى فيه السكان إدارة شؤون مياههم ومواردهم الطبيعية بطريقة مستدامة، وتستفيد فيه جميع شرائح المجتمع، وبخاصة شريحة الفقراء، من مزايا الخدمات الأساسية.

رؤية منظمة كير الدولية

نحن نسعى إلى خلق عالم يسوده الأمل والتسامح والعدالة الاجتماعية ، عالم نقهر فيه الفقر ويتمتع الناس فى أرجائه بالكرامة والأمن. وفى هذا السياق، تُصبح هيئة كير الدولية القوة عالمية والشريك المُفضل فى التحرك العالمي الذى يُكرس جهوده للقضاء على الفقر. وسيعرفنا الجميع فى كل مكان بالتزامنا الذي لا يتزعزع نحو تحقيق الكرامة الإنسانية.





- بيان يحدد الفكرة التي تميز الجمعية عن غيرها من المؤسسات المماثلة كما تحدد الغرض من وجود الجمعية (ما الذي يعطي الحياة) وتضع الملامح الرئيسية للخدمات والأنشطة وفلسفتها أو منهجيتها في تبني القضايا

- فهي تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟ وكيف سنمضي إلى تحقيق رؤيتنا؟



فوائد وجود الرسالة :

- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة.
- تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة
- تسهل تعامل الأهداف الخارجية والداخلية مع المنظمة.
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
- تحدد اتجاهات التوسع والنمو.
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة.
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف محددة .



يجيب بيان الرسالة على الأسئلة التالية :

س1 : ما هو الغرض من إنشاء ووجود المنظمة ؟ من نحن ؟

س2 : لمن سيتم توجيه خدمات وأنشطة المنظمة ؟

س3 : كيف سيتم تأدية وتنفيذ هذا الغرض ؟



شروط الرسالة:

- الرسالة مستمرة، تأتي كفعل، مثل: تأمين أو إسعاد أو تقوية أو تعليم أو مساعدة أو رفع أو تحقيق ....
- الرسالة في المضارع وليست في الماضي، ولا في المستقبل، بل هي الآن وكل زمان.
- الرسالة مختصرة ولكن تشتمل على عدة معاني.
- واضحة ومفهومه لجميع الأعضاء والعاملين بالجمعية، والمستفيدين من أنشطتها.



شروط الرسالة:

- أن تعبر بالفعل عن معتقدات وأفكار جميع الأعضاء
- أن ترتبط بأغلبية الأنشطة والأهداف والشعارات المميزة للجمعية
- أن تكون بالفعل مرشداً للمديرين في اتخاذ القرارات الهامة
- أن تعكس منظومة القيم الخاصة بالجمعية
- أن تحتوي علي قوة حافزة للعاملين والأعضاء تدفعهم للإنجاز والعمل



نماذج للرسالة: رسالة هيئة كير الدولية

رسالتنا هي خدمة الأفراد والأسر في المجتمعات الأكثر فقرًا في العالم. واستنادًا إلى قوتنا المستمدة من تنوعنا العالمي ومواردنا وخبراتنا، نُشجع الحلول المبتكرة ومن دُعاة الالتزام بالمسؤولية العالمية، كما أننا نُيسر إحداث التغيير الدائم عن طريق :

تعزيز القدرة على الاعتماد على الذات

توفير الفرص الاقتصادية

تقديم الإغاثة في حالات الطوارئ

التأثير على القرارات المتعلقة بالسياسات على جميع المستويات

التصدي للتمييز بجميع أشكاله

استرشادا بتطلعات المجتمعات المحلية، نحن نتابع تحقيق رسالتنا بروح التفوق والتعاطف لأن من نخدمهم لا يستحقون أقل من ذلك.



رسالة هيئة التعلم التقنى بالكويت

- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب مؤسسة حكومية مستقلة تساهم في دعم مسيرة التنمية في البلاد عن طريق تزويد سوق العمل الكويتي بكوادر كويتية فنية مدربة من العمالة الوسطى، وصولا إلى مستويات تنافسية عالية ترضي سوق العمل الكويتي (الحكومي والخاص) وفقا لدقة في تشخيص الاحتياجات، ونمو في تصميم المناهج، وتميز في أداء المعلمين، وتطور في النظام الإداري.



الفرق بين الرؤية والرسالة

الرؤية

- تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، مثل تحديد النوع (أو الشكل).
- احتياجات المستفيدين التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل.
- طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

الرسالة

- تهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة، في: الأعمال (أوالأنشطة) التي تؤديها في الوقت الحاضر.
- حقوق المستفيدين التي تعمل المنظمة على تمكينهم منها.
- الرسالة تتضمن أهدافًا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.



القيم الجوهرية

هو ما تؤمن به المنظمة من قيم ومبادئ وتسعى الى تطبيقها على كافة المستويات داخل وخارج المنظمة وفى جميع تعاملاتها وهى بمثابة الدستور الاخلاقى للمنظمة

- المساواة
- الالتزام
- الاحترام
- المصداقية
- الشفافية



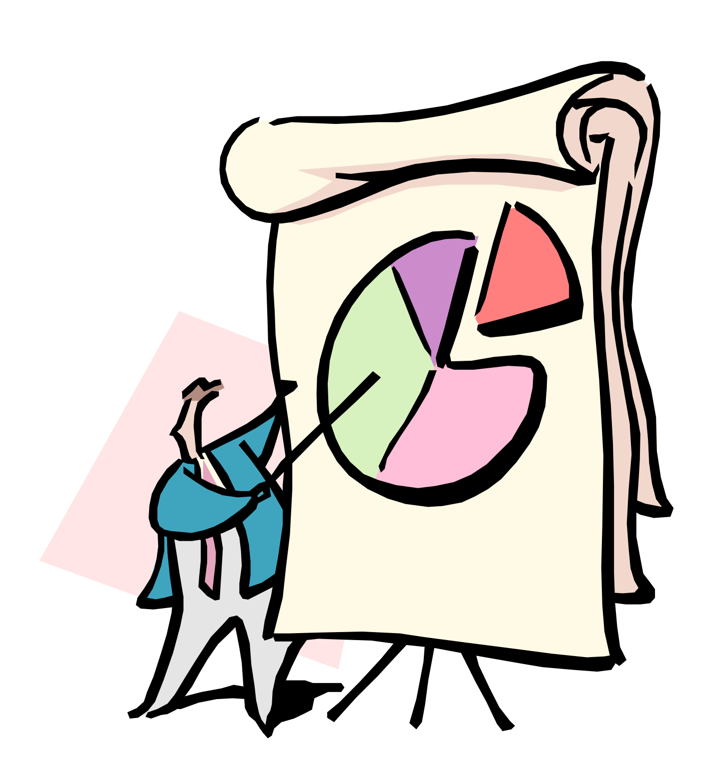
مجموعات عمل



وضع رؤية ورسالة وقيم للمنظمة



عروض مجموعات العمل





Egypt Civil Society Support Program (ECSS)

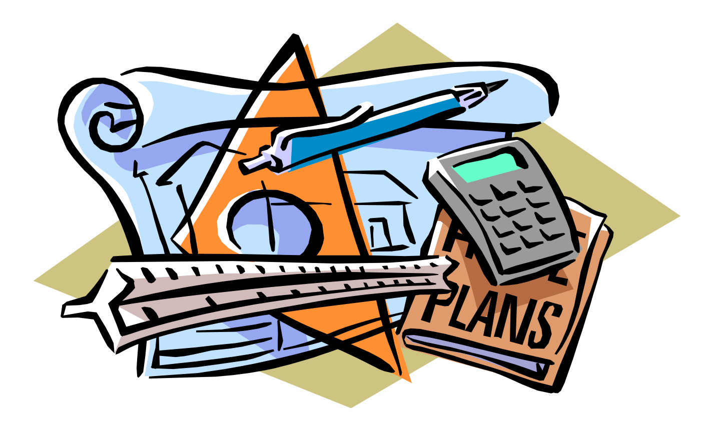
برنامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني



اليوم الثاني

الجلسة الأولى



مراجعة أعمال اليوم الأول



امثلة لادوات التحليل المختلفة المستخدمة فى التخطيط الاستراتيجي

- نموذج SCOPE
  - الموقف الحالي Situation
  - المزايا التنافسية Core Competencies
  - العقبات Obstacles
  - الاتجاهات المستقبلية Prospects
  - التوقعات Expectation



بطاقة الاستراتيجية المتوازنه

الوضع المالي للمنظمة

كيف يرانا الشركاء؟

تحسين كفاءة التشغيل

تحسين الحالة المالية للمنظمة

تعظيم العائد

العمليات الداخليه

ماهي العمليات التي يجب تداركها؟

تطوير منتجات جديدة

فهم اعمق لاحتياجات العملاء

تقليل الوقت المستهلك

توفير استجابة سريعه

التحول نحو قنوات اتصال اكثر ملائمة



العملاء

كيف يرانا العملاء؟

الامتياز فى تقديم الخدمة

كيان موثوق فيه

التعلم والنمو

كيف نضمن االتغير والتحسين المستمر؟

اختيار العاملين المتمييزين

تطبيق تدريبات مشتركة

اتاحة فرص لتبادل المعلومات

زيادة انتاجية العاملين



التحليل الرباعي

- **الهدف من التحليل الرباعي**

تهدف مصفوفة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة و وضعهما في إطار واحد لتحديد الاتجاه العام للمنظمة واستراتيجياتها المستقبلية.



البيئة الداخلية:

- كل ما يتعلق بمكونات المنظمة من الداخل وتستطيع المنظمة السيطرة عليه والتعامل معه مباشرة مثل الموارد البشرية – النظم الادارية – الموارد المالية – البرامج والمشروعات الخ ويتم تحليلها الى نقاط قوة ونقاط ضعف.



نقاط القوة

الإمكانيات الداخلية التي ستساعد
على تلبية المطالب
وطرد التهديدات.
ما يميز المنظمة من قيم،
إمكانيات مادية
ومعنوية
وخبرات
إيجابية
في
العمل

نقاط الضعف

العجز
الداخلي
الذي يعمل على
منع المنظمة من تلبية
مطالبها



نقاط القوة

التعريف	أمثلة لنقاط القوة
أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلياُ تساعد علي استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلي مكافحة التهديدات. الأسئلة: - ما هو الشئ الذي نجيده؟ - ما هي الإيجابيات التي تميزنا عن الآخرين؟ - ما هي مصادرنا؟	مدربين، مديرين، موارد مالية جيدة، اتصال جيد مع الفئة المستهدفة، توافر التكنولوجيا الحديثة



نقاط الضعف

التعريف	أمثلة لنقاط الضعف
أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاُ تعيق المنظمة من تلبية مطالبها واستغلال الفرص. الأسئلة: - ما هي السلبيات الموجودة بالمنظمة؟ - ما هي الجوانب التي تتضرر منها الفئات المستهدفة؟	- الحاجة للتحفيز. - مشاكل تقديم الخدمات. - عدم وجود مسئول برامج متخصص. - عدم وجود وحدة لإدارة التطوع.



عناصر البيئة الداخلية

هوية المنظمة

هيكل التنظيمي

المنظمة

الموارد

النظم والقواعد

البرامج والأنشطة والمشروعات



الأهداف (الاغراض)

- الأهداف هي الغايات أو النتائج التي تسعي المنظمة للوصول إليها.
- تقدم الأهداف إطاراً عاماً لاتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق رسالة الجمعية.
- تعد إطارا لصنع القرار.
- الهدف يربط ما بين أفعال المنظمة ورسالتها.
- الهدف جملة واسعة لما نأمل فى تحقيقه ويمكن قياسها.
- الهدف ذات مدى طويل ويتصف بالعمومية بشكل كبير.
- الهدف يحدد شكل ما سوف تقترحه.
- يجب أن يركز الهدف على المخرجات المرغوب فيها.



الهيكل التنظيمي

تمثل عملية التنظيم الأداة الأساسية للمنظمة في تحقيق أهدافها، حيث تتحدد من خلالها الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والانسجام اللازم لتنفيذ الأعمال علي أكمل وجه، ويساعد التنظيم علي توحيد وتنسيق الجهد الجماعي لفريق العمل للوصول إلي تحقيق أهداف المنظمة.



مكونات الهيكل التنظيمي

أ- الجمعية العمومية

ب- مجلس الإدارة

ج- اللجان

د - العاملون



الجمعية العمومية

مجلس الإدارة

اللجنة التنفيذية

لجنة (1)

لجنة (2)

لجنة (3)

لجنة (4)

لجنة (5)

مدير المنظمة

مسئول نشاط (1)

مسئول نشاط (2)

مسئول نشاط (3)

مسئول نشاط (4)



الأنشطة والمشروعات

ويتم هنا النظر إلى :

-عدد الأنشطة والمشروعات المنفذة في المنظمة ومدى تنوعها

- استمراريتها

- جودتها

- تلبيتها لاحتياجات حقيقية للمجتمع

- كيفية إدارتها



الموارد

مجموعة الإمكانيات المتاحة للمنظمة والتي تمكنها من تنفيذ مشروعات تعمل علي تحسين مستوي معيشة الفئات المستهدفة وتمكينهم من أداء دورهم بفاعلية في تنمية المجتمع وتنقسم الى:

أ- الموارد العينية: (خامات - اراضى – مبانى)

ب - الموارد البشرية

ج - الموارد المالية





استراحة



Egypt Civil Society Support Program (ECSS)
برنـامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجى
لمنظمات المجتمع المدني



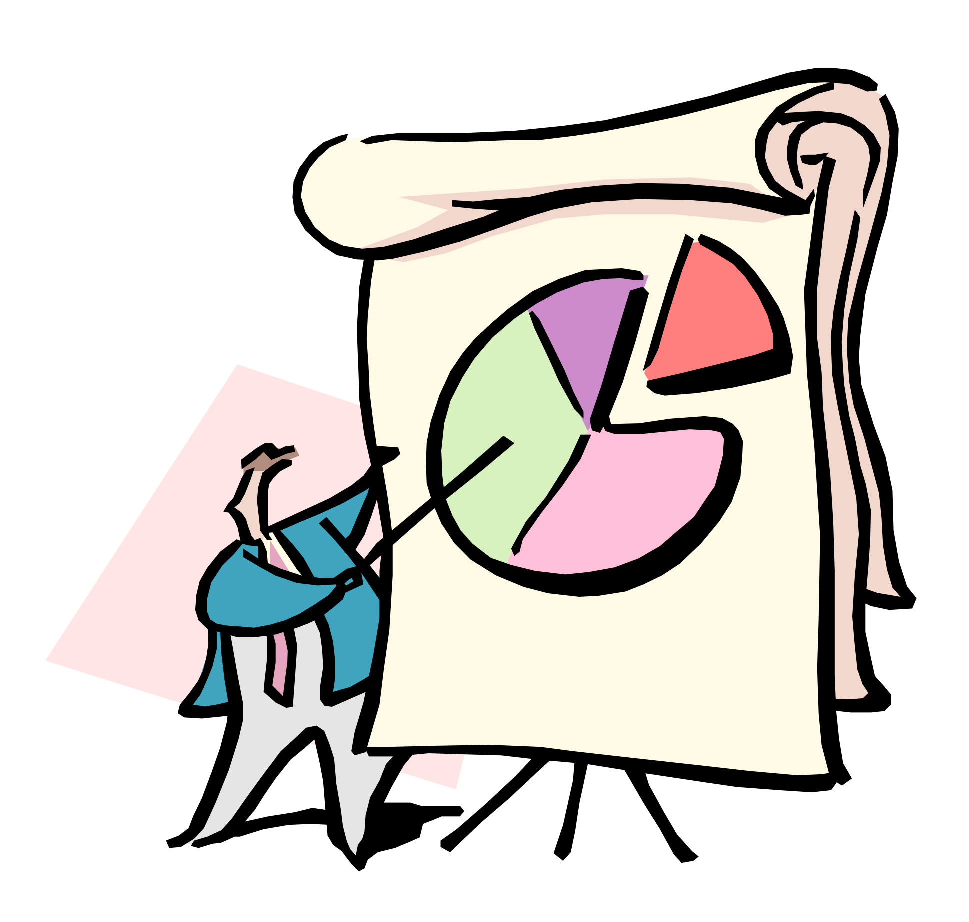
مجموعات عمل



تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف فى عناصر البيئة الدالخلية السابقة



عروض مجموعات العمل







استراحة



Egypt Civil Society Support Program (ECSS)

برنامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجى لمنظمات المجتمع المدني



البيئة الخارجية

- هي العوامل والمتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة، وهى متغيرات تؤثر فى المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع السيطرة عليها او التحكم فيها مباشرة. والواقع ان نجاح المنظمة او فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرتها على خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل بها ويتم تحليل البيئة الخارجية الى فرص وتهديدات.



الفرص المتاحة

أية ظروف خارجية
تسّهل الوصول إلى الاهداف
وتحقيق الرؤية والرسالة

التهديدات

أية ظروف خارجية واتجاهات
ستؤثرعلى كفاءة المنظمة



الفرص

	التعريف	أمثلة نموذجية
الفرص	أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة التي تسّهل الوصول إلى الاهدف والرؤية والرسالة. الأسئلة: ما هى التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرنامج؟	-إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج . -وجود منظمات متعاونة معنا .



التهديدات

	التعريف	أمثلة نموذجية
التهديدات	أية ظروف خارجية واتجاهات ستؤثر على كفاءة المنظمة .	عدم إقبال الفئات المستهدفة على برامج المنظمة العادات والتقاليد القوانين والقرارات
	الاسئلة :ما هي التغيرات أو الظروف الخارية التي ستؤثر على منظمتنا أو برنامجنا؟	



عوامل البيئة الخارجية

- المنظمة
- عوامل قانونية
- عوامل تكنولوجية
- الموارد المحلية المتاحة
- العامل السكاني
- عوامل سياسية
- منظمات حكومية
- عوامل اقتصادية
- منظمات غير حكومية
- عوامل ثقافية واجتماعية
- عوامل جغرافية



البيئة الخارجية

- العوامل القانونية:

وهي عبارة عن التشريعات والقوانين والقواعد والإجراءات الحكومية التي تنظم أعمال المنظمة في المجتمع مثل القانون 84 لسنة 2002 الذي ينظم عمل المنظمات غير الحكومية في مصر وقانون العمل وقوانين تشغيل النساء وغيرها والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة السياسة الإدارية للمنظمة.



البيئة الخارجية

- العوامل الاجتماعية والثقافية:

وهي العادات والتقاليد والقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي تؤثر علي سلوك أفراده، وعليه فإن المنظمة تقوم من خلال دراسة هذه الخصائص في المجتمع تستطيع معرفة أساليب التعامل مع تلك الخصائص وأيضا كيفية إيجاد أساليب تعمل علي تغيير المفاهيم الخاطئة بهدف توجيه السلوك لجعله سلوكا تنمويا يستهدف صالح المجتمع.



البيئة الخارجية

- العامل السكاني:

توزيع السكان داخل المجتمع وهل يتمتع المجتمع بكثافة سكانية عالية ام كسافة قليلة؟ واين تتمركز الفئات المستهدفة من عمل الجمعية؟ وهل الجمعية تعيش فى وسط الفئة المستهدفه ام فى موقع بعيدا عنها؟ هل هناك قبلية بالمجتمعات التي تخدمها الجمعية؟ وماهي توزيع عناصر القوة داخل المجتمع وهل الجمعية تراعي خريطة توزيع عناصر القوة داخل المجتمع وهل تستفيد منها ام لا؟ هل يمثل العامل السكاني فرصة للجمعية ام تهديد؟



البيئة الخارجية

- الموارد المحلية المتاحة

حدد ماهي الموارد المتاحة بالمجتمع؟ ومدي استفادة الجمعية منها؟

- طبيعية
- بشرية
- مالية
- عينية



البيئة الخارجية

- العلاقات مع الاجهزة الحكومية

ماهي مدي علاقة الجمعية بالاجهزة الحكومية وهل هي علاقات صراع وتصادم ام علاقات تعاون وتقدير واحترام للجمعية؟

- العلاقات مع منظمات المجتمع المدني الاخري

ماهي مقومات العلاقة بين الجمعية ومنظمات المجتمع المدني الاخري؟ هل هي علاقات تعاون وشراكة ؟ ام علاقات منافسة وصراع؟



البيئة الخارجية

- **العوامل الاقتصادية:**

وهي عبارة عن السياسة الاقتصادية العامة في الدولة حيث يجب علي المنظمة أن تقوم بدراسة الواقع الاقتصادي وتأثير القرارات الاقتصادية علي زيادة البطالة والفقر في المجتمع وبالتالي يمكن للمنظمة تحديد مجالات التدخل والتي تهدف إلي تنمية المجتمع ومواجهة الآثار السلبية الناتجة عن السياسات والقرارات الاقتصادية.



البيئة الخارجية

- العوامل السياسية:

وهي عبارة عن المناخ والظروف في الدولة والتي من شأنها التأثير بشكل غير مباشر علي أداء المنظمات غير الحكومية من حيث السماح بتواجد الهيئات الأجنبية المانحة وممارسة دورها في دعم المنظمات غير الحكومية، وكذلك الدعم الذي يوفره صانعوا القرارات للعمل الأهلي للمشاركة في مشروعات وبرامج تنمية المجتمع.



البيئة الخارجية

- العوامل الجغرافية:

وهي الخصائص الجغرافية لبلد معين وهي ليست من صنع الإنسان مثل الموقع والتربة والجبال والأنهار والسدود والثروات الطبيعية، كما تتضمن الظروف غير العادية التي يعاني منها البلد كالفيضانات والزلازل والبراكين والكوارث ومعرفة كل هذه العوامل يحدد أهمية تواجد المنظمة كمنظمة إغاثة تعمل علي توفير المأوي والإمدادات والمؤن لأفراد المجتمع لمواجهة تلك الكوارث والنكبات، أو وجودها في المجتمع كمنظمة للتنمية تعمل علي مساعدة المجتمع في التغلب علي المشكلات والعقبات التي تواجه أفراده.



البيئة الخارجية

- العوامل التكنولوجية:

إن التقدم العلمي والتكنولوجي يستلزم اختيار القادة المتخصصين الذين لديهم القدرة علي إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب، علي سبيل المثال التطور في أجهزة الحاسبات والأجهزة الإلكترونية الأخرى والتي تساعد علي توفير الوقت والجهد والسرعة في اتخاذ القرارات.



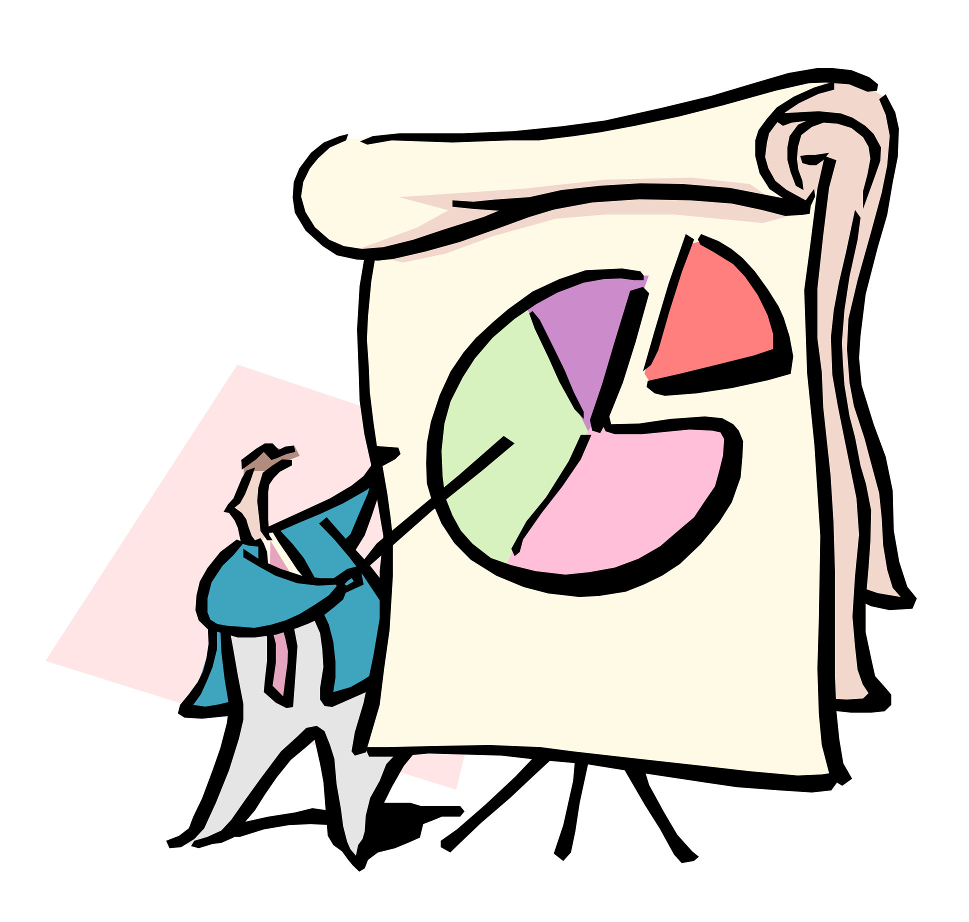
مجموعات عمل



برجاء تحديد الفرص والتهديدات فى العناصر السابقة



عروض مجموعات العمل





Egypt Civil Society Support Program (ECSS)
برنامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجى
لمنظمات المجتمع المدني



تقدير احتياجات المجتمع:

تقدير الاحتياجات هي عملية وصف للمجتمع من جميع جوانبه (أي رسم صورة للمجتمع) وذلك لتحديد المشكلات التي يعاني منها أفراد المجتمع والتي يراد حلها بالمشروع المقترح.

ويجب أن تعتمد عملية تحديد الاحتياجات علي المشاركة الفعالة من أفراد المجتمع.

أهم أدوات تقدير الاحتياجات:

- الملاحظة.
- الزيارات الميدانية.
- استمارة الاستبيان



تعريف البحث السريع بالمشاركة

- منهج للبحوث الكيفية يتضمن إشراك أعضاء المجتمع والاستفادة من معارفهم في تحديد وتحليل مشكلات مجتمعهم.
- فهو يتم من خلاله التعرف علي أوضاع المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والموارد المتاحة من خلال أفراده وبذلك نستطيع الوقوف علي اهم المشكلات الموجودة وكذلك وضع تصور لافتراضات الحلول لهذه المشكلات وضع منهجية للتخطيط لحلها فهو وسيلة للتعلم والعمل بالمشاركة.



سمات البحث السريع بالمشاركة

اولا التدقيق الثلاثي

- يعتبر من اهم السمات التي يتميز بها البحث السريع بالمشاركة وهو عبارة عن وسيلة للمراجعة والتأكد من صحة المعلومات وتتحق هذه الدقة من خلال





تابع سمات البحث السريع بالمشاركة

ثانيا المرونة و اللارسمية

ثالثا الاندماج في المجتمع

رابعا عدم المغالاة في جمع البيانات

خامسا التحليل الفوري الميداني للبيانات



فوائد البحث السريع

- إعطاء بيانات نموذجية ومتنوعة وقابلة للمقارنة
- بناء خطط وبرامج بدءا مما يعرض الناس بالفعل
- استخدام قدرات المشاركين في جمع و تحليل البيانات مما يعطي الموضوعات أكثر مصداقية
- التعرف علي الموارد المتاحة في المجتمع مادية و بشرية للاستفادة منها في تنفيذ البرامج
- إتاحة الفرصة للمشاركين في اكتشاف مشكلاتهم و ترتيبها حسب الأولوية



استخدامات البحث السريع بالمشاركة

- تحليل المشكلات
- دراسة جدوي المشروعات
- تحديد المشروعات و البرامج
- إجراء تقييم للمشروعات و البرامج المنفذة



صعوبات اجراء البحث السريع بالمشاركة

- صعوبة العثور علي فريق مناسب لإجراء البحث و قادر علي وضع أسئلة تمكنه من الحصول علي البيانات اللازمة
- عدم القدرة علي الإنصات وعدم إظهار التواضع والاحترام
- تكوين فريق من الرجال وإغفال النساء
- العثور علي اشد الناس فقرا واقلهم تعليما وخاصة النساء
- فرض أفكارنا والمعايير القيم التي نؤمن بها وتوجيه الناس لها
- الرغبة في إنهاء العمل بسرعة
- إلقاء الوعظ بدلا من الإنصات و التعلم



طرق و أساليب البحث السريع بالمشاركة

اولا: مراجعة المصادر الثانوية:

- وهي مصادر للمعلومات بالموضوع الذي يدور حوله البحث السريع بالمشاركة مثل (التقارير، الإحصائيات، صور، خرائط ودراسات سابقة). ويتم مراجعة المصادر الثانوية قبل البدء في العمل الميداني ويمكن تلخيصها في صورة رسوم بيانية او ملخصات موجزة.



ثانيا: مراجعة المصادر الاولية:





المقابلات

- هي أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع البيانات بحيث يتم الإعداد مسبقا لبعض الأسئلة فقط، أما الأسئلة الجديدة فتظهر أثناء عقد المقابلة وهي تتم مع الأفراد والمجموعات.

أنواع المقابلات:

- فردية
- جماعية
- مقابلات متعمقة
- اشخاص خارجين



الملاحظة المباشرة المشاهدة المباشرة

- هي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك الفرد والجماعة والإحداث والعلاقات.



ادوات المشاهدة

- القياس/الموازين
- المؤشرات/الثروة
- التسجيل و الدفاتر



مجموعة المناقشة والتحليل

- هي جلسة مكثفة وشبه منظمة يتم من خلالها تحليل المعلومات التي تم جمعها في الميدان وإصدار توصيات لمزيد من العمل





التدرج

- هو ترتيب الأشياء والقضايا حسب الأولوية وهو غالبا ما يكون مكمل للمقابلة شبه المنظمة ويفيد التدرج في الحصول علي معلومات حساسة مثل مستوي الدخل أو حجم الأسرة.



أساليب التدرج

- التدرج حسب الأفضلية (التدرج التفضيلي)
- التدرج الجدولي المباشر
- التدرج حسب الثروة
- التدرج الزوجي



ما هي الأطراف المعنية بقضية الجمعية وكيف يمكن دعمهم للجمعية؟



خطـوات تحليل الفئـات المعنيـة

- أول الخطوات هي أن تحدد الجمعية من هم الفئـات المعنية. هدف رئيسي من عملية تحليل الفئـات المعنية هو أن تحدد بدقـة من هم حالياً ومن قد يكون فى المستقبل. هام جداً أيضاً أن نعرف أن هناك موظفين محوريين فليس كل موظفي الجمعية سواء، أيضاً هناك مجموعات تلعب أدوار مختلفة ولكل منهم معايير يحكم بها على مدى نجاح الجمعية. أن الرسم (رقم 1) يوضح مدى تنوع الفئات المعنية التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بعمل أى منظمة .
- يجب أن يتم ترتيب للفئـات المعنيـة حسب أهميتهم للجمعية لأن محاولة إرضاء الجميع قد تستنفذ أكثر مما ينبغي مما يؤثر على كفاءة وفاعلية الجمعيـة .



خطوات تحليل الفئات المعنية

- تحديد ما هي المعايير التي تستخدمها الفئات المعنية للحكم على كفاءة أداء الجمعية ويتم ذلك إما بسؤالهم مباشرة أو التوقع المدروس وليس العشوائي.
- الخطوة الأخيرة أن نقيم أدائنا بالمقارنة بالمعايير التي يحكمون بها علينا وهذه الخطوة لا تعنى القيام بعملية تقييم أكاديمي معقد ولكن تعنى نظرة عامة على مناطق القوة والضعف فى الجمعية والفجوات أو الصراعات.



تمرين

الاطراف المعنية	كيف يمكن ان يدعموا الجمعية؟
منظمات المجتمع المدنى	قاعدة الشعبيه التى تخدمها - الخبرات الميدانيه مع المجتمع ....



القضايا الاستراتيجية الحرجة

- أن تحديد الموضوعات الاستراتيجية هو قلب عملية التخطيط الاستراتيجي وبالتأكيد أن كل موضوع استراتيجي يتضمن بعض الخلافات أو الصراعات وأن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب على الأسئلة التالية :
- ماذا سيتم بخصوص هذه الخلافات وكيف سيتم ؟ ومتى ؟ ومن سيقوم بها ومن سيكون المستفيد ؟ ومن سيكون المتضرر؟
- كل هذه الأسئلة قد تخلق روح جماعية إيجابية أو تثير إحساس بعدم الرضا.



النتائج المتوقعة من القضايا الحرجة

1. قائمة بالموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الجمعية .
2. تصنيف الموضوعات الاستراتيجية إلى 3 أنواع :

- موضوعات لا تحتاج قرار بشأنها ولكن تحتاج متابعة مستمرة .
- موضوعات سيتم التعامل معها داخل دائرة التخطيط الاستراتيجي .
- موضوعات تحتاج قرار سريع وفوري ولا يمكن ان تترك للتعامل معها بالطرق المعتادة بالجمعية .

3. ترتيب للموضوعات حسب أهميتها والأمور المترتبة عليها .



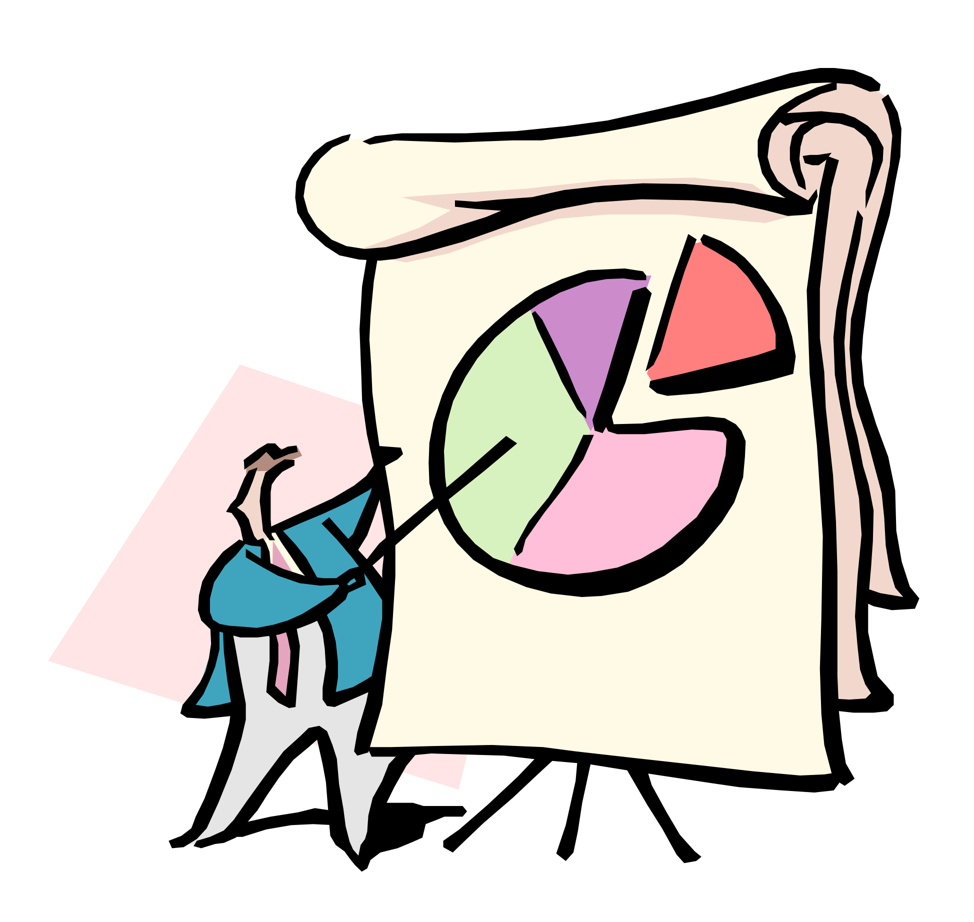
مجموعات عمل



برجاء تحديد القضايا الحرجة التى تعوق منظمتك عن التخطيط الاستراتيجي والفجوات المجتمعية التي يعاني منها مجتمعك وتحليل الاطراف المعنية لمنظمتك



عروض مجموعات العمل





استراحة



Egypt Civil Society Support Program (ECSS)

برنـامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجى لمنظمات المجتمع المدني



نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	نقاط قوة + فرص	نقاط ضعف + فرص
التهديدات	نقاط قوة + تهديدات	نقاط ضعف + تهديدات



نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	المنظمة في موقف مثالي	المنظمة في موقف ذو فرص
التهديدات	المنظمة في موقف مهدد	المنظمة في موقف ضعيف



نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استخدام نقاط القوة استغلال الفرص	تقوية نقاط الضعف استغلال الفرص
التهديدات	استخدام نقاط القوة تلافي التهديدات	تقوية نقاط الضعف تلافي التهديدات



رسم التوجه الإستراتيجي

عند اختيار إستراتيجية من عدة بدائل يجب التأكد من أن :

الإستراتيجية (الاستراتيجيات) المختارة تتفق مع رؤية ورسالة الجمعية وأنها مستمدة من تعظيم واستثمار نقاط القوة والفرص وتقلل من التأثر بنقاط الضعف والتهديدات.



رسم التوجه الإستراتيجي

علينا أن نتذكر أن وضع إستراتيجية ما يكون نتاج للعوامل التي تتلخص فى:

* تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية .
* تحليل الفئات المستهدفة التى تمثل القاعدة الشعبية .
* توفير وتدفق المعلومات والبيانات وتوظيفها لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي .
* محاولة الرد على الأسئلة التى يمكن أن تتوارد على ذهن المخططين الإستراتيجيين والتى يمكن أن تهدد التخطيط أو الإدارة الإستراتيجية أو أن تصبح معوقات .



وضع وصياغة ومراجعة الاستراتيجيات

ما هي الاستراتيجيـــة ؟

الإستراتيجيـــة هي نمط أو أسلوب لتحقيق الأهداف، هذا الأسلوب يخدم مباشرة رسالة الجمعية لذلك ينظر للإستراتيجية على انها امتداد للرسالة أو هى الجسر بين الجمعية والبيئـة التى تخدمها. هذا بالطبع تعريف عام جداً للإستراتيجيـة وان لم تحدد وتقسم الى خطوات تنفيذيـة فانها تعدو بلا طائل.



تختلف الاستراتيجيات من حيث المستوى الذي تصمم لأجله، فهناك مستويات أساسية وهى :

- الاستراتيجيات الرئيسية والتي تصمم للجمعية ككل .
- استراتيجيات تخص الأقسام المختلفة مثل الاستراتيجيات المالية القانونية.
- استراتيجيات تخص البرامج والخدمات المقدمة من خلال الجمعية.
- الاستراتيجيات التنظيمية والتي تهتم بمكان العمل والأدوات المستخدمة والإجراءات التي تنظم أداء العمل.

كل هذه الاستراتيجيات قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل



يوجد ثلاث أنواع من الاستراتيجيات

- استراتيجيات للتطوير وهى التى تهدف الى تحسين موارد نفوذ ومكانة الجمعية.
- استراتيجيات سياسية وهى التى تستجيب للاحتياجات والضغوط التى تتعرض لها الجمعية من الخارج أو التى تتعامل مع صراعات القوى داخل الجمعية.
- استراتيجيات وقائية وهى التى تتبناها الجمعيات ذات الموارد والنفوذ المحدودة ولذلك تبحث عن الاستراتيجيات التى تساعدها أن تتعامل مع ضغوط أو مخاطر خارجية.



معايير اختيار الاستراتيجيات

- مدى تقبل صانعي القرار.
- مدى تقبل المجتمع.
- مدى تقبل المشتركين والمستفيدين والعملاء.
- مدى اتساقها مع الفلسفة والقيم الخاصة بالجمعية.
- مدى فاعليتها في تحقيق الرسالة.
- مدى تكاملها مع الاستراتيجيات والأنشطة الأخرى.
- الجدوى الاقتصادية لها.
- المهارات الخاصة التي تتطلبها.
- مدى مرونة الاستراتيجية وقابليتها للتعديل .
- امتداد تأثيرها من حيث الزمان أو المكان.



تحديد البدائل الإستراتيجية

- تقوم الجمعية كما سبق بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، وكــذلك بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية والنشاط الإدارى بها للوقوف على جوانب القوة والضعف يخدم هذا التحليل بنوعيه قضية الوصول إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة التى يمكن للمنظمة اختيار احدها.



الاختيار الإستراتيجي

- يقصد بالاختيار الإستراتيجي ذلك القرار باختيار أفضل إستراتيجية وأكثرها فعالية فى تحقيق أهداف الجمعية من بين الإستراتيجيات البديلة.



البدائل الاستراتيجية

- بقاء الوضع علي ما هو عليه:

يطلق عليها استراتيجية الاستقرار، وتستخدمها المنظمات التي تشعر أن أدائها مرضي وتنافس بالدرجة الكافية وأن البيئة التي تعمل فيها تتسم بالاستقرار النسبي، كما تستخدم هذه الاستراتيجية لانطوائها علي مخاطر محدودة، خصوصاً في حال جمود فكر الإداريين الذين يعملون في الجمعية(مثال: أن تستمر المنظمة في انتهاج وتنفيذ البرامج والأنشطة من الفترة السابقة)

استراتيجية النمو البطيءْ:

هي استراتيجية تدعو إلى نمو المنظمة، وتوسعها ولكن بمعدل محدود جداً وهذه الاستراتيجية تتبع لعدة أسباب أهمها قلة حجم الموارد المتاحة (مثل بدء أنشطة قروض متناهية الصغر مع توخى الحذر والتوسع ببطء في التنفيذ)



تابع البدائل الاستراتيجية

- استراتيجية القيادة في التكاليف :

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض تكاليفها لتنفيذ البرامج والأنشطة مقارنة بالمؤسسات المنافسة (أن تقوم المنظمة بتخفيض تكلفة خدمة تقدمها مثل إجراءات سواقط القيد أو تكلفة محو أمية فرد أو أعالة أحد المعاقين)

- استراتيجية التمايز :

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال تعميق وتحقيق نتائج وتأثير علي المستفيدين أو تقديم خدمات أو أنشطة مبتكرة ومن خلال ذلك التمايز يمكن للجمعية فرض خدماتها(أن تبدء المنظمة تقديم خدمة غير متوفر مثل تدريب دعم فئات مهمشة لا تهتم بها مؤسسات أخرى (عمال المحاجر – الصيادين)



تابع البدائل الاستراتيجية

- استراتيجية التركيز:

إن أحد الطرق التي يمكن للمنظمة أن تنمو بها مع استمرار البساطة في طبيعة عملها، هي استراتيجية التركيز. ففي ظل هذه الاستراتيجية تكون المنظمة مركزة تركيزا كاملاً علي مزيج واحد (مجموعة واحدة) من المستهدفين / الخدمات.(تركز المنظمة خدماتها على احدى محاور العمل أو احدى الفئات (المرأة المعيلة /أطفال الشوارع)

وهذه الاستراتيجية تسمح للمنظمة بأن تكون ذات خبرة عالية في مجال عملها مما يضفي عليها سمعه جيدة ويميزها بقدرة عالية علي المنافسة ويمكنها من اكتشاف أية اتجاهات حديثة في مجالها.



تابع البدائل الاستراتيجية

- **إستراتيجية التنوع المترابط:**

تعني أن تقوم المنظمة ببعض مجالات الأعمال الجديدة بالإضافة إلى مجال عملها الحالي، بشرط أن ترتبط هذه المجالات بمجالات العمل الحالية للمؤسسة. (مثال دعم عمال الحاجر يرتبط به برنامج تمكين اقتصادي أو اعادة تأهيل حرفي)

- **استراتيجية التنويع غير المترابط:**

تعني أن تقوم المنظمة ببعض مجالات الأعمال الجديدة بالإضافة إلى مجال عملها الحالي. بشرط ألا ترتبط هذه المجالات بمجالات العمل الحالية للمؤسسة، كما تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عند انتقاء فرص التوسع في مجالات العمل الحالية، أو إذا كانت فرص نمو مجالات الأعمال الجديدة اكبر من فرص النمو في مجالات عملها الحالية. (ترتبط أنشطة المنظمة بحسب ظروف الجهات المانحة دون الاهتمام بالارتباط)



خطوات تحديد الموضوعات الاستراتيجية

1- تجميع الموضوعات المتشابهة تحت موضوع واحد كبير.

2- تصنيف الموضوعات الى قضايا استراتيجية (استراتيجيات).

3- وضع الاهداف العامة التى تحقق الاستراتيجيات.

4- ترتيب اولويات الاهداف.

5- وضع الخطة الاستراتيجية .



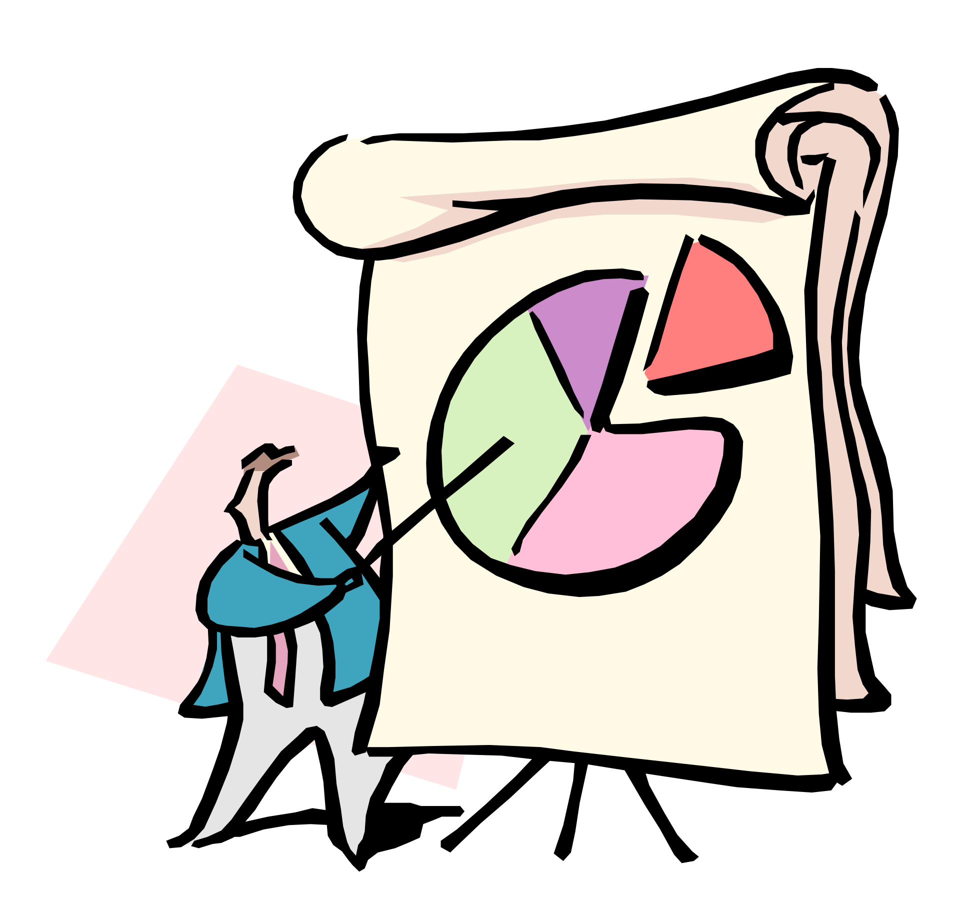
مجموعات عمل



من نتائج التحليل الرباعي برجاء تحديد الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة لمنظمتك



عروض مجموعات العمل




USAID
UNITED STATES AGENCY
INTERNATIONAL DEVELOPMENT
USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

استراحة





Egypt Civil Society Support Project (ECSS)

برنامج دعم المجتمع المدنى المصرى

"التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني»

إن الآراء و المعلومات التى يتضمنها هذا العرض على مسئولية الكاتب ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الحكومة الأمريكية



منهج الإدارة بالنتائج

تمهـــيد.

المناهج والمداخل الإدارية تتعدد، فمنها الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج

ويعد منهج الإدارة بالنتائج هو الأنسب للمشروعات التنموية ونظم المتابعة والتقييم الخاصة بها

وفيما يلي عرضاً لـ:

- تعريف بمنهج الإدارة بالنتائج.
- الركائز الأساسية لنظام المتابعة والتقييم بالنتائج.
- خطوات المتابعة والتقييم المرتكزة على النتائج



"الإدارة بالنتائج هي فلسفة ومنهج إدارة يرتكز على النتائج التنموية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة وكتابة التقارير واستخلاص الدروس"



" النتيجة هي تغير تنموي في وضع ما يمكن وصفه أو قياسه ويترتب على علاقة بين سبب وأثر "



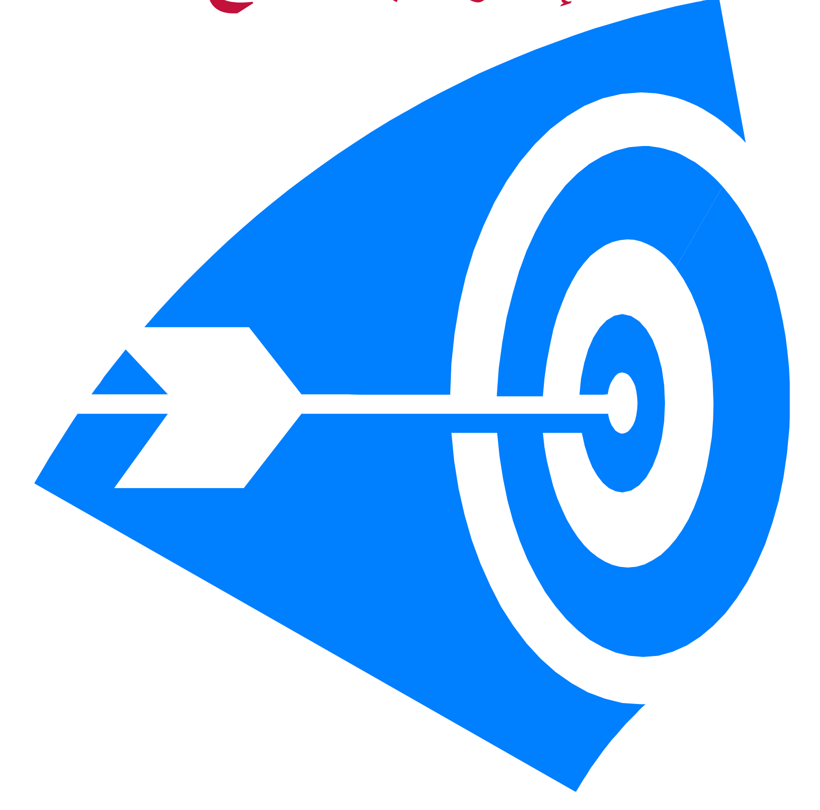
منهج الإدارة بالنتائج

هو اتجاه إداري يهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق:

- تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج أو المشروع بناءاً على الأهداف الموضوعة أثناء عملية التخطيط.
- يجب أن تكون النتائج المحددة واقعية بحيث يمكن تحقيقها من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة.
- يجب أن تكون النتائج المتوقعة ضمن اهتمامات المنظمة أو الجمعية.
- يجب التأكد من أن كل المدخلات والعمليات والأنشطة المختلفة تساهم في تحقيق النتائج.
- يجب متابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج.



كيف يمكن تفسير الرسم التالي في ضوء عنوان الورشة "الإدارة بالنتائج"؟





الإدارة بالنتائج

" هو منهج إدارة بواسطته تتأكد المؤسسات بأن إجراءاتها، ومنتجاتها، وخدماتها تساهم في تحقيق مجموعة من النتائج المحددة ".

" فلسفة وطريقة إدارة تركز علي النتائج في التخطيط والتنفيذ والتعلم وكتابة التقارير".

ويتضمن هذا النظام مشاركة جميع الأطراف المعنية في تحديد النتائج المتوقعة، وتقييم المخاطر، ومتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة واستخدامها في عملية اتخاذ القرار ووضع تقارير عن الأداء.



تذكر أن:

تغيير = النتيجة

"وتصف الوضع المستقبلي السائد بعد تنفيذ البرنامج أو المشروع مقارنة بالوضع الحالي"

تأثير ← السبب

- **النتيجة:** تغير في الحالة قابل للوصف أو القياس ناتج عن علاقة سبب وتأثير (Cause and Effect) أي علاقة سببية.



وتتضمن منهجية الإدارة بالنتائج ....

- خلق البيئة المناسبة والمحافظة عليها لعمل الأفراد سويا لانجاز النتائج المخططة.
- تحديد نتائج واقعية بناء على التحليل المناسب.
- تحديد المستفيدين وتصميم برامج لتلبية احتياجاتهم والحصول على حقوقهم كافة.
- المتابعة والتقييم المستمر لقياس التقدم نحو تحقيق النتائج المتوقعة.
- تحديد وإدارة المخاطر أخذا فى الاعتبار السياق العام, النتائج والموارد.
- زيادة المعرفة عن طريق التعلم من الدروس المستفادة والاستفادة منها فى عملية اتخاذ القرار.
- إعداد وتقديم تقارير متابعة الأداء التى تبين مدى تحقيق النتائج واستخدام الموارد.



عند صياغة النتائج يشار إلي التغير ببعض الكلمات الدالة علي ذلك

- تحسن فرص حصول الأهالي بالمنطقة على مياه الشرب الآمنة
- تطور القدرات الفنية و المهارية للعاملين بالمشروعات
- رؤية أوضح لدي منظمات المجتمع المدني عن مشاكل الأطفال في خطر
- انخفاض مستوي العنف المدرسي والأسري ضد الأطفال
- تحسن الحالة الصحية للأمهات والأطفال حديثي الولادة بالمناطق المستهدفة.
- ازدياد رغبة منظمات المجتمع المدني في تبني قضايا محددة لحقوق الإنسان
- ارتفاع وعى المجتمع وإدراكه لأهمية الأسرة كنواة للمجتمع وتنشئة الطفل



النتائج مقابل الأهداف

ما نتوقع حدوثه من تغيير
Expectation

ما ننوي فعله
Intention

الهدف (Objective/ Goal)

- تحسن الوصول إلي مياه الشرب النقية لعدد 5000 من سكان المجتمعات العشر التي تم تدميرها بواسطة الإعصار الذي اجتاح مؤخرا المنطقة الشرقية من البلاد

- تحسين الوصول إلي مياه الشرب النقية لعدد 5000 من سكان المجتمعات العشر التي تم تدميرها بواسطة الإعصار الذي اجتاح مؤخرا المنطقة الشرقية من البلاد



أدوات الإدارة بالنتائج

- سلسلة النتائج
- الإطار المنطقي
- خطة المتابعة والتقييم



النتائج مقابل الأهداف

النتيجة تستخدم لغة التغيير	الهدف تستخدم لغة الأفعال
تطور قدرات العاملين بالمشروع	تطوير مهارات العاملين بالمشروع
تحسن الأوضاع الأمنية بالمنطقة	تحسين الأوضاع الأمنية بالمنطقة
تحسن المستوي المعرفي للمنظمات العاملة في مجال حقوق الإنسان	تثقيف المنظمات العاملة في مجال حقوق الإنسان
انخفاض معدل وفيات الأطفال الرضع	خفض معدل وفيات الأطفال الرضع
ارتفاع وعي الأهالي بمبادئ حقوق الإنسان	رفع وعي الأهالي بمبادئ حقوق الإنسان



ويمكن إتباع أحد طريقتين في صياغة النتائج ....

تحسن الأحوال الصحية للأطفال حديثي الولادة للأسر المستهدفة بقرية نجع الدار بمحافظة قنا	انخفاض معدل وفيات الأطفال الرضع بالمنطقة بنسبة 20% عن مثيله لعام 2003 مع نهاية تنفيذ المشروع في عام 2006.
تنامي دخل الأسر الحاصلة على قروض متناهية الصغر بمركز دار السلام بمحافظة سوهاج	زيادة متوسط الدخل الشهري للأسر المستفيدة من أنشطة الإقراض متناهي الصغر بمركز دار السلام من 280 جنيها قبل بداية المشروع إلي 400 جنيه مع نهايته.
ازدياد الإنتاجية الزراعية لمحصول الأرز للأراضي الواقعة بالقرى المستهدفة بمحافظة الدقهلية	زيادة الإنتاجية الزراعية لمحصول الأرز بنسبة 30% من الإنتاجية قبل تنفيذ المشروع مباشرة مع نهاية تنفيذ المشروع (ديسمبر 2008).



معايير النتائج الذكية

- محددة

- ماذا: تظهر صياغة النتيجة بوضوح ما نتوقع تغييره (المعرفة، الوصول إلى/ الحصول على، الفعالية، الكفاءة، القدرة، .... وما إلى ذلك)
- من : تشير النتيجة صراحة إلى الفئة المستهدفة تحديدا أو المستفيدة من التغيير المتوقع (منظمات المجتمع المدني، الأمهات والأطفال، الأميين، أصحاب المشروعات، الوزارات، المعاقين ... وما إلى ذلك).
- أين: تشير النتيجة إلى مكان أو موقع حدوث التغيير المتوقع.



معايير النتائج الذكية

- قابلة للقياس
  - **كيف نرى ملامح التغيير**: تحدد النتيجة بوضوح اتجاه التغيير بالصورة التي تسمح بوضع قياسات أو مؤشرات مناسبة (تحسن، تطور، ازدياد، تعزيز، .... وما إلى ذلك).
  - **كيفية القياس**: يمكن قياس النتيجة باستخدام المؤشرات الكمية و/ أو النوعية (الكيفية).



معايير النتائج الذكية

- يمكن تحقيقها
  - درجة السيطرة: تقع النتيجة داخل نطاق سيطرة المشروع أو البرنامج ودائرة تأثيره.
  - كفاية الموارد: يمكن تحقيق النتيجة من خلال التمويل والموارد المتاحة للمشروع أو البرنامج.
  - الوقت المناسب: يمكن تحقيق النتيجة خلال الإطار الزمني للمشروع أو البرنامج



معايير النتائج الذكية

- ملائمة
  - الترابط : تسهم النتائج في تحقيق نتيجة تنموية (تغير) على مستوى أعلى بالمشروع أو البرنامج.
- محددة زمنيا



الأخطاء الشائعة في صياغة النتائج

- كلام كثير (ولا تحوي لغة التغيير...)
  - تحسن الدولة قدرتها على تقديم خدماتها وحمايتها للحقوق- بمساهمة المجتمع المدني وبالتوافق مع الالتزامات الدولية
- الخلط بين النتائج والمؤشرات
- الارتباط غير المنطقي بين النتائج على المستويات المختلفة
- وضع نتائج غير واقعية ولا يمكن تحقيقها
  - القضاء على الأمية في مصر



الأخطاء الشائعة في صياغة النتائج

- احتوائها على نتائج متعددة
  - ازدياد إقبال الإناث على التصويت في الانتخابات البرلمانية من خلال رفع وعيهن السياسي
- ليست بنتائج
  - دعم بناء القدرات المؤسسية لتعزيز الحاكمية



تمرين (11): الفرق بين النتائج والأنشطة



- **سلسلة النتائج: مجموعة من النتائج المترابطة ترابط منطقي فيما بينها، بعضها قصير المدى يحدث فور اكتمال الأنشطة، وبعضها متوسط المدى ويكون نتيجة تحقق مجموعة من النتائج قصيرة المدى، وبعضها تحدث علي المدى البعيد ويكون نتيجة تحقق كل من النتائج القصيرة والمتوسطة معا.**
- **وبعبارة أخري فإن هناك ثلاثة مستويات من النتائج تسعى للتعبير عن التغيرات التنموية التي تحدث من خلال تنفيذ المشروع:**
  - o النتائج قصيرة المدى
  - o النتائج متوسطة المدى
  - o النتائج بعيدة المدى



- **النتائج قصيرة المدى (المخرجات):** العواقب المنطقية علي المدى القصير المترتبة علي اكتمال تنفيذ أنشطة المشروع. وغالبا ما يتم التعبير عن النتائج قصيرة المدى على مستوى الأفراد والمجموعات، كما ينبغي أن تتحقق مع منتصف المشروع/ البرنامج

- **النتائج متوسطة المدى (العوائد):** العواقب المنطقية علي المدى المتوسط المترتبة علي تحقق النتائج قصيرة المدى، وتصف التغيرات المتوقعة في الأوضاع التنموية للفئات المستهدفة والتي يهدف المشروع إلي إحداثها، كما تصف لماذا يتم تنفيذ المشروع، ويجب أن تتفق جميع الأطراف المعنية علي الغرض من المشروع. وغالبا ما يتم التعبير عن النتائج متوسطة المدى على مستوى المجتمع/ المنظمة/ المؤسسة، كما ينبغي أن تتحقق مع نهاية المشروع/ البرنامج.

النتيجة بعيدة المدى

↑

النتائج متوسطة المدى

↑

النتائج قصيرة المدى



- **النتيجة بعيدة المدى (المردود): العواقب/ النتائج المنطقية علي المدى البعيد المترتبة علي تحقق كل من مخرجات وعوائد المشروع. وغالبا ما يتم التعبير عن النتائج بعيدة المدى على مستوى المنطقة/ المحافظة/ القطر، ويتم قياسها بعد مرور فترة كافية من انتهاء المشروع/ البرنامج بالقدر الذي يسمح بظهور المردود.**

النتيجة بعيدة المدى

↑

النتائج متوسطة المدى

↑

النتائج قصيرة المدى



مجالات المخاطر الرئيسية

- **المخاطر التنفيذية:** الأحداث التي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة/ إدارة البرنامج/ المشروع علي العمل بفعالية وكفاءة.
- **المخاطر المالية، القانونية، التعاقدية:** الأحداث التي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة/ إدارة البرنامج/ المشروع علي الحفاظ علي الأموال العامة بطريقة صحيحة.
- **المخاطر التنموية:** الأحداث التي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة/ إدارة البرنامج/ المشروع علي تحقيق النتائج المتوقعة.
- **مخاطر السمعة/ المكانة:** انخفاض الثقة في الأطراف المعنية أو مكانتها.



النموذج المنطقي للبرنامج أو المشروع

النتيجة بعيدة المدى

النتيجة متوسطة المدى | النتيجة متوسطة المدى

القصيرة | القصيرة | القصيرة | القصيرة | القصيرة

الأنشطة | الأنشطة | الأنشطة | الأنشطة | الأنشطة

المدخلات | المدخلات | المدخلات | المدخلات | المدخلات

أن النتائج علي المستويات الدنيا هي المكونات البنائية للنتائج علي المستويات الأعلى، ولذا يجب أن تكون هناك علاقة سببية واضحة بين المستويات المختلفة للنتائج.



النتيجة بعيدة المدى

انخفاض معدل وفيات السكان في المنطقة المستهدفة

النتائج متوسطة المدى

1. انخفاض معدل الإصابة بالأمراض المنقولة عن طريق مياه الشرب في المجتمعات المختارة بالمنطقة المستهدفة

النتائج قصيرة المدى

1.1 ازدياد قدرة المجتمعات المختارة علي صيانة وإدارة الآبار

2.1 ازدياد فرص حصول السكان بالمجتمعات المختارة علي مياه الشرب النقية

الأنشطة

تدريب عدد من مسئولي الاتصال المحليين علي صيانة وإدارة الآبار

حفر 6 آبار جديدة في المجتمعات المختارة بالمنطقة المستهدفة

الموارد

الموارد المالية ، الموارد البشرية ، الموارد الفنية ، ... الخ

USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

أمثلة للمصطلحات المستخدمة من الجهات التنموية المختلفة

الأهداف/ النتائج التنموية

الإتحاد الأوروبي	البنك الدولي	الوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	الوكالة الكندية للتنمية الدولية
الهدف العام	الهدف التنموي	الغاية	الهدف الإستراتيجي	النتيجة بعيدة المدى
غرض المشروع	هدف المشروع التنموي	الغرض	النتيجة المتوسطة	النتائج متوسطة المدى
لمخرجات/ النتائج	المخرجات	المخرجات	النتيجة المؤقتة للمشروع	النتائج قصيرة المدى
الأنشطة	الأنشطة	الأنشطة	الأنشطة	الأنشطة

Modified from CIDA EMM Branch, RBM 101 Course Materials



ملخص وصفي	النتائج المتوقعة	قياس الأداء	المخاطر
الهدف العام	الأثر	مؤشرات الأداء	المخاطر (عالي، متوسط، منخفض)
الغرض	محصلة 1 محصلة 2 محصلة 3	مؤشر 1– أ مؤشر 1– ب مؤشر 2 مؤشر 3– أ مؤشر 3– ب	المخاطر (عالي، متوسط، منخفض)
الأنشطة	مخرج 1–1 مخرج 1–2 مخرج 1–3 مخرج 2–1 مخرج 2–2 مخرج 2–3 مخرج 3–1 مخرج 3–2	مؤشر 1–1 مؤشر 1–2 مؤشر 1–3 مؤشر 2–1 مؤشر 2–2 مؤشر 2–3 مؤشر 3–1 مؤشر 3–2	المخاطر (عالي، متوسط، منخفض)



تذكر

- توجد علاقة بين الأثر (النتيجة بعيدة المدى للمشروع) والهدف العام:

  صياغة الأثر تصف التغير الذي يحدث عند تحقيق الهدف العام ولكن على مستوى المشروع

- بالمثل هناك علاقة بين المحصلة (النتيجة متوسطة المدى للمشروع) والغرض:

  صياغة المحصلة تصف التغير الذي يحدث عند تحقيق الغرض مستوى المشروع

- يجب التأكد باستمرار من وجود العلاقة السببية بين مكونات الإطار:

  فمثلاً النتيجة المتوسطة هي التطور المنطقي الذي يحدث كنتيجة لتحقق نتيجة (أو نتائج) قصيرة المدى، وهكذا.

- النتائج المصاغة قابلة للتحقق بالنظر إلى الإطار الزمني والموارد المتاحة.



Egypt Civil Society Support Program (ECSS)

برنـامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجى لمنظمات المجتمع المدني



أسس تحديد الاتجهات الإستراتيجية

- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون قابلة للتحقق.
- أن تستجيب لحاجات الفئات المستهدفة.
- أن تكون أساسية لتحقيق الهدف المستقبلي.



الاتجهات/الأهداف الإستراتيجية

هي نتائج محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها في فترة زمنية محددة وهى تؤخذ مباشرة الاستراتيجيات

SMART	الهدف الجيد
Specific	محدد
Measurable	قابل للقياس
Achievable	يمكن تحقيقه
Results oriented	له نتائج
Timing	محدد بزمن



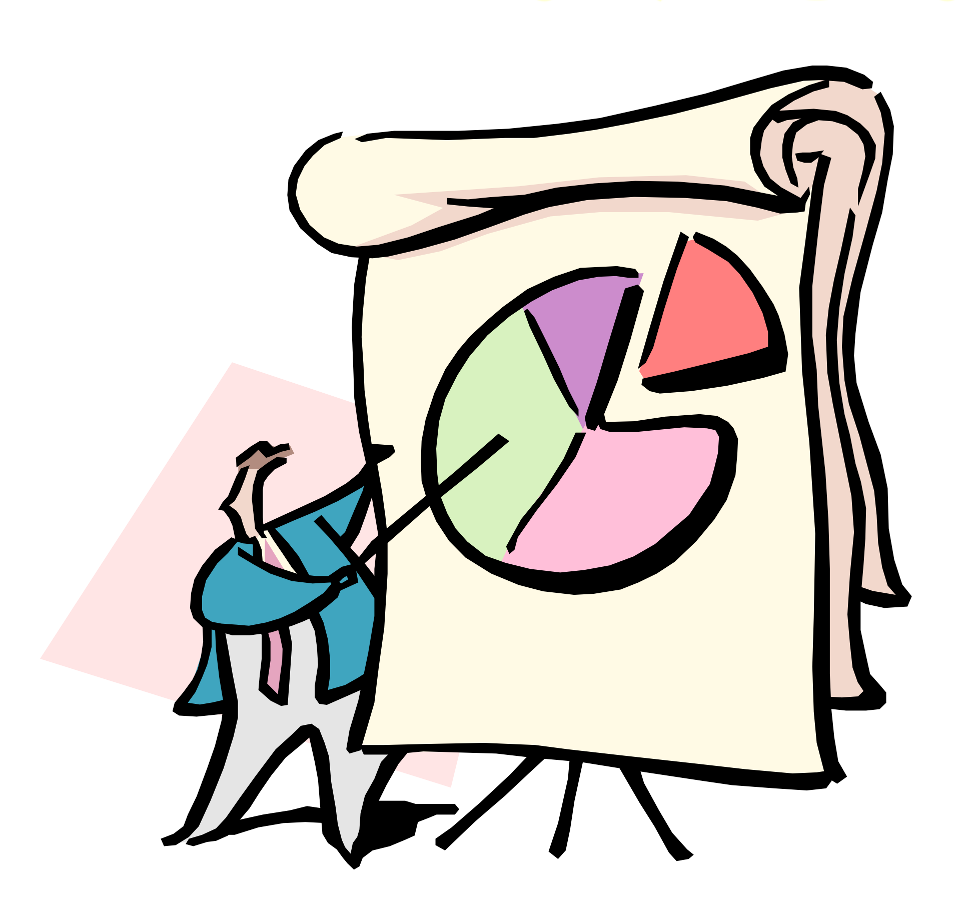
مجموعات عمل



صياغة الاهداف الاستراتيجية لكل استراتجية علي حدي



عروض مجموعات العمل





نموذج للخطة الاستراتيجية

استراتيجية رقم1 : ....

الهدف	النتيجة	النشاط	التوقيت					الدعم المطلوب
			السنة الأولي	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	



نموذج للخطة الاستراتيجية

الاثر العام : وهو تحويل الرؤية الاستراتيجية للجمعية الى اثر قابل للقياس والذي سوف يحدث عقب تحقيق رؤية المنظمة او اجزاء منها

الاهداف الاستراتيجية والمقصود بها	النتيجة المتوسطة المقصود بها	النتائج القصيرة	الانشطة	الزمن بالسنوات					المسئول
				1	2	3	4	5	
تلك التوجهات الاستراتيجية والتى سبق صياغتها سابقا	صياغة الهدف الاستراتيجي في شكل نتائج متوسطة تلك التغييرات التى سوف تحدث خلال الخمس سنوات	وهي المخرجات المباشرة لتحقيق النشاط	وهي انشطة تنفذ وهي عباره عن مدخلات المشروع والعماليات التى تمر بها لعمل بعض المخرجات يكون مجموعها احداث تغييرات مقصوده						الشخص المسئول من داخل الجمعية لتنفيذ النشاط



الخطة الإستراتيجية لجمعية المرأة المصرية للاغاثة والتنمية

- **اسم المنظمة :** المرأة المصرية للاغاثة والتنمية
- **تاريخ ورقم التسجيل:** 85/2002
- **العنوان:** ش المرعشلى – مصر الجديدة
- **التليفون:** 022438710
- **البريد الالكتروني:** herd@yahoo.com
- **عدد أعضاء مجلس الإدارة:** 9 اعضاء 3 نساء 6 رجل
- **عدد أعضاء الجمعية العمومية:** 84 ذكور 39 اناث



الخطة الإستراتيجية لجمعية المرأة المصرية للإغاثة والتنمية

- **رؤية المنظمة:**

المراة والرجل معاً في بناء المستقبل

- **رسالة المنظمة :**

نحن منظمة المرأة المصرية للاغاثة والتنمية نعمل على النهوض بواقع المراة المصرية وتفعيل مشاركتها في صنع واتخاذ القرار



الخطة الإستراتيجية لجمعية المرأة المصرية للإغاثة والتنمية

أهداف المنظمة :

- العمل على رفع المستوى الثقافي للمراة المصرية في جميع مجالات الحياة
- العمل على تقديم المساعدات المادية والمعنوية لكل محتاج
- العمل على تقديم المشاريع الخدمية والانتاجية لرفع المستوى المادي للمراة
- العمل على مشاركة المراة بنشر الديمقراطية في المجتمع المدني
- العمل على توعية المراة بحقوقها المدنيه



الإستراتيجية	الأهداف	الأنشطة والمشروعات	المسئول عن التنفيذ	شركاء التنفيذ	وقت التنفيذ	النتائج المتوقعة
تدعيم القدرات المؤسسية للمنظمة	1.بنهاية ديسمبر 2005 يكون للمنظمه نظام داخلي فعال يساعد اعضاء المنظمة والعاملين بها على ادارة المنظمه بكفاء وفعالية	1-1/اعداد لائحه داخليه تنظم الاعمال الماليه والاداريه بالمنظمة 1-2/تدريب اعضاء مجلس الادارة والعاملين في المنظمة على ادارة المنظمه ومشروعاتها	مجلس الإدارة	المدير التنفيذى والمدير المالى	2010 2013	1.في المنظمه سجلات ماليه وادارية واضحة 2.في المنظمه نظام مالي ونظام اداي فعال
	2.بنهاية مارس 2006 يكون بالمنظمه هيكل تنظيمي واضح ومكتوب	1-2 /عمل رسم تخطيطي يوضح شكل الهيكل وتنظيم وتسلسل الوحدات الاداريه العلاقات بينها 2-2 /تحديد الادوار والمسئوليات والمهام لكل عنصر من مكونات الهيكل التنظيمي وكتابتها 2-3/تاهيل وتدريب اعضاء مجلس الادارة واللجان ومدير المنظمه وتعريفهم بادوارهم ومسؤولياتهم	مجلس الادارة مجلس الادارة مجلس الادارة	المدير التنفيذى	ديسمبر 2005 ديسمبر 2005 2006	اعضاء مجلس الادارة واعضاء اللجان والمدير التنفيذي لديهم ادوار ومسؤوليات ومهام واضحه ومحددة ومكتوبه ويديرو المنظمه بفاعليه
	3. في نهاية ديسمبر 2006 اعضاء مجلس الادارة واللجان والعاملين في المنظمه لديهم القدرة على اعداد الخطط التنفيذيه وتخطيط وتنفيذ واداة المشروعات بالمنظمه	1-3 /عقد دورات تدريبيه لاعضاء المنظمة على كيفية اعداد الخطط التنفيذية 3-2/عقد دورا تدريبية لاعظاء المنظمة على كيفية تخطيط وتنفيذ وادارة مشروعات المنظمة	المدير التنفيذى	مجلس الادارة	2006 2006	2- المنظمة تنفذ وتدير مشروعات لخدمة الفئة المستهدفة



الإستراتيجية	الأهداف	الأنشطة والمشروعات	المسئول عن التنفيذ	شركاء التنفيذ	وقت التنفيذ	النتائج المتوقعة
تنمية قدرات المرأة وتحسين ظروفها المعيشية	1-في نهاية 2010يتم تاهيل عدد1000 سيدة امية ثقافيا وصحيا وبيئيا وسياسيا	2-1/عمل مشروع لمحو امية القراءة والكتابة بين السيدات 2-2/عقد دورات تثقيف وتوعية صحية وبيئية للسيدات 2-3/عقد دورات تثقيف وتوعية على مشاركة المراة في نواحي الحياة العامة (المشاركة السياسية)	المدير التنفيذى	مجلس الإدارة	2006-2007	1-الف سيدة لديهم الوعي الصحي والبيئي 2- الف سيدة يشاركن في الانتخابات والاستفتاءات والترشيحات 3- الف سيدة يعرفون القراءة والكتابة
	2010 يتم تاهيل 200 سيدة من سيدات محافظة الفيوم لتكون قيادية	2-1/عقد دورات توعية وتثقيف سياسي للفئات المستهدفة 2-2/تدريب السيدات المستهدفات على مهارات القيادة 2-3/ربط السيدات المستهدفات بخيرات خارجيه محليه ودولية لاكتساب المهارت والخبرات المطلوبه ليصبحن قياديات في المجتمع2-4/تدريب السيدات المستهدفات على مهارات الكمبيوتر والانترنت	المدير التنفيذى	مجلس الادارة مجلس الادارة مجلس الادارة	ديسمبر 2006 ديسمبر 2006	1- في المنظمه 200 مؤهلات لتولي مناصب قيادية في المجتمع
تنمية الموارد الذاتيه للمنظمه	في نهاية2010 يكون في المنظمه مشروعات تدر عائد مالي يكفي للصرف على المنظمه وانشطتها	3-1/انشاء مصنع لتعليب التمور وتسويقها محليا وعالميا 3-2/انشاء مصنع لتصفية وتعبئة وتعقيم مياه نهر ديالى	المدير التنفيذى	مجلس الادرة	2006-2010	المنظمه تدير مشروعين تدر على المنظمه الموارد الماليه للصرف على أنشطتها





مجموعات عمل

كل منظمة تقوم بوضع خطة تنفيذية لعدد اثنين من الاهداف والتوجهات الاستراتيجية التى سبق تطويرها بالجلسة السابقة


USAID
USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE
UNITED STATES AGENCY INTERNATIONAL DEVELOPMENT



استراحة



Egypt Civil Society Support Program (ECSS)

برنـامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجى لمنظمات المجتمع المدني

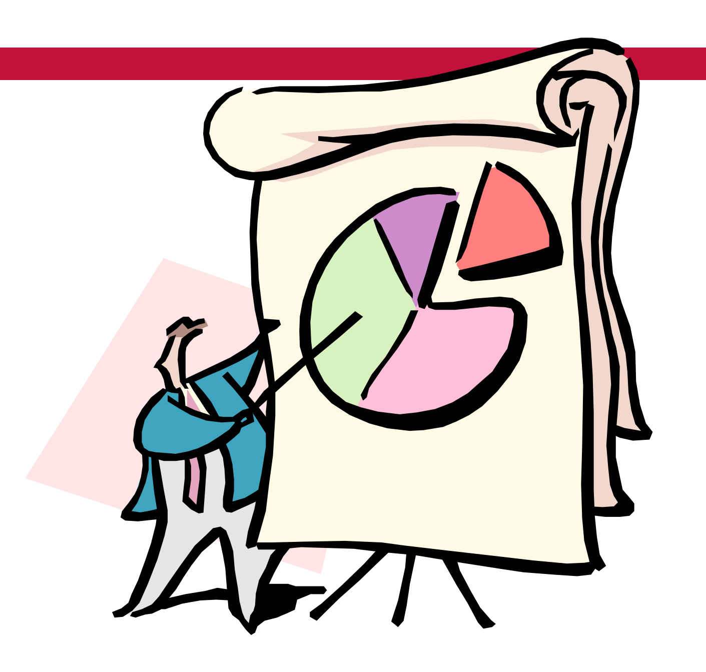




مجموعات عمل

كل منظمة تقوم بوضع خطة تنفيذية لعدد اثنين من الاهداف والتوجهات الاستراتيجية التى سبق تطويرها بالجلسة السابقة





عروض مجموعات العمل


USAID
UNITED STATES AGENCY INTERNATIONAL DEVELOPMENT
USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

استراحة





Egypt Civil Society Support Program (ECSS)
برنـامج دعم المجتمع المدنى المصرى

التخطيط الاستراتيجى
لمنظمات المجتمع المدني



نصائح لنجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية

- احصــــــــــل علــــــــى موافقة وتعزيز الإدارة العليا.
- ضع برنامــــــج عمل لتنفيذ الخطـــــــة الإستراتيجيــة.
- حدد شكل التنظيم المناسب للخطة الإستراتيجية: تعديل في الخطـــة، إنشـــــاء، دمج، إلغاء، إعادة توزيع، مـــع مراعاة المبادئ الأساسية للتنظيم.
- وفـــــر المديرين والعاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- خطط لكيفية السيطـــــــرة على مقاومة / رفض الخطـة الإستراتيجية (متوقع).



تنفيذ الخطة الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الخطة الإستراتيجية إعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية التى تسمح للجمعية بوضع خطتها الإدارية موضع التنفيذ بكفاءة مما يمكنها من تحقيق أهدافها، وتشمل هذه الخطوة الخطوات الفرعية التالية :



(ا) تهيئة البيئة الثقافية داخل الجمعية

ثقافة الجمعية هي نظام القيم والمعتقدات المشترك بين اعضاء التنظيم، ويظهر هذا النظام في شكل معايير سلوكية تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، مع ملاحظة ان لكل جمعية ثقافاتها المميزة لها التي قد تكون مصدرا لقوتها و نجاحها او لضعفها و تقهقرها، لذلك يتم عمل تهيئة للبيئة الثقافية داخل الجمعية قبل تنفيذها عن طريق اجراء تعديلات في الاستراتيجية نفسها او التوعية بالإدارة الاستراتيجية فوائدها وفى الجمعية.



(ب) إعداد القيادات الإدارية :

حيث ان هناك ضرورة لإحداث تكيف بين الإستراتيجية والقيادات الإدارية الموجودة داخل الجمعية، وقد يتطلب هذا اجراء بعض التغيرات فى القيادات الإدارية على مختلف مستوياتها وايجاد نظم للدوافع والمكافآت والحوافز المالية والتنمية الإدارية الدائمة للمديرين.



(جـ) إعداد الهياكل التنظيمية:

- حيث يتطلب تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة و فعالية تواكب الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية المختارة و يتم ذلك عن طريق :

(1) اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب لمتطلبات الإستراتيجية، مع مراعاة توافر المبادئ التنظيميـــــة مثل: وحدة الهدف ووحدة الرئاسة.

(2) بناء الهيكل الوظيفي و جوانب التميز الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية.

(3) تحديد درجة المركزية / اللامركزية اللازمة.

(4) تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويمكن ان يتم ذلك عن طريق الاتصال المباشـــر او تكوين فرق مؤقتة لاداء مهام معينة او تكوين فرق عمل دائمة او انشاء وظائف او ادارات معينة تحقق ذلك.



(د) وضع البرامج الزمنية

اى وضع الخطط والبرامج الزمنية قصيرة ومتوسطة الاجل، مع ملاحظة تحديد ما يلى فى البرامج الزمنية : الأهداف المطلوب تحقيقها والموارد اللازمـــة والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذى يجب البدء والانتهاء به والمسئولون عن الاداء ومعايير تقييم الاداء.



(هـ) وضع السياسات الإدارية اللازمة

التي تستخدم كمرشد لاتخاذ القرارات الإدارية مستقبلا أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

(و) وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلى



تقييم الخطة الإستراتيجية

ان الغرض الأساسى من التقييم و الرقابة الإستراتيجية هو التأكد من ان الإستراتيجيات التى تم وضعها موضع التنفيذ فى الجمعية قد ادت إلى تحقيق الرسالة الخاصـــة بها، وهذه الخطوة يمكن النظر اليها فى صورة نموذج مكون من خمسة خطوات فرعية هى:



(ا) تحديد ما هو المراد قياسه:

حيث يتم تحديد عمليات التنفيذ والنتائج المطلوب متابعتها وتقييمها، مع ملاحظة توافر إمكانية قياس هذه العمليات والنتائج بشكل موضـوعى ثابت والتركيز على العناصر الاكثر دلالة فى كل عملية وهى العناصر ذات اكبر نسبة من الانفاق او اكبر عدد من المشاكل.



(ب) وضع معايير الاداء :

تتكون معايير الأداء المستخدمة فى قياس الاداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وتتمثل هذه المعايير فى قياسات نتائج الاداء المقبولة، ويحتوى كل معيار عادة على مدى سماح تقبل الانحرافات الواقعة داخله كنتائج مرضية، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى عدة تقسيمات منها:

(1) معايير او مستويات كمية ومعايير ومستويات وصفية.

(2) معايير او مستويات للمدخلات ومعايير ومستويات للعمليات ومعايير او مستويات مخرجات ومعايير او مستويات كلية.



(جـ) قياس الاداء الفعلى

حيث يتم قياس ما تم اداءه او تحقيقه فعلا، ويتطلب هذا القياس من الإدارة ان تحدد متى يتم القياس ونوعية المقاييس المستخدمة فى القياس، وتعتبر مهمة قياس الاداء على درجة عالية من الصعوبة فى بعض الحالات نظرا لقيام المنظمات كبيرة الحجم باداء العديد من الأنشطة المتداخلة والمعقدة، فعلى سبيل المثال يمكن بسهولة قياس اداء أمين خزينة الجمعية بعكس قياس الاداء فى حالة قيام الجمعية بتقديم خدمات جديدة متنوعة لعملائها حيث يصبح القياس أكثر صعوبة.



(هـ) اتخاذ اجراء تصحيحى

اى قيام الادارة ببعض التصرفات التى تؤدى إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين مستويات الاداء الفعلى والمعايير، وهذه الخطوة تتضمن خطوتين فرعيتين هما :

(ا) تحديد أسباب الانحرافات
(ب) اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر :



مواصفات الخطة الإستراتيجية الجيدة

1- تعكس المدخلات ومشاركة فريق العمل بالجمعية ولا تترك للمخططين وحدهم.

2- تكون نتاج لعملية تخطيط بالمساندة الكاملة من قبل فريق العمل التنفيذي للجمعية.

3- واضحة ومحددة لكل من يعمل علي تنفيذها.

4- تتكون من أهداف واضحة (قد تكون صعبة وطويلة الأمد لكن يمكن تحقيقها).

5- تشتمل على مجموعة من معايير الأداء التي تعكس بدقة النتائج الأساسية للأهداف.

6- تتميز بالمرونة وتلاءم المؤسسة وتكون ذات طبيعة تناسب من يستخدمها أو يطبقها.

7- تحدد المسئوليات والجداول الزمنية بمنتهى الوضوح وتضمن المسئولية عن النتائج.

8- تظل واعية بالبيئة التي تعمل في إطارها.



- الاختبار البعدى

- تقييم الورشة



ختام البرنامج